

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

**A INFLUÊNCIA DO HIBRIDISMO DE LÓGICAS INSTITUCIONAIS NO  
PROCESSO DECISÓRIO DE ADOÇÃO DE PRÁTICA DE GOVERNANÇA  
CORPORATIVA: O CASO COOPERATIVA VEILING HOLAMBRA**

MAÍSA GOMIDE TEIXEIRA

**CURITIBA  
2012**

MAÍSA GOMIDE TEIXEIRA

**A INFLUÊNCIA DO HIBRIDISMO DE LÓGICAS INSTITUCIONAIS NO  
PROCESSO DECISÓRIO DE ADOÇÃO DE PRÁTICA DE GOVERNANÇA  
CORPORATIVA: O CASO COOPERATIVA VEILING HOLAMBRA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração Estratégia e Organizações, do setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para a obtenção do título de Doutor.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dra. Karina De Déa Roglio

**CURITIBA**

**2012**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. SISTEMA DE BIBLIOTECAS.  
CATALOGAÇÃO NA FONTE

Teixeira, Maísa Gomide

A influência do hibridismo de lógicas institucionais no processo decisório de adoção de prática de governança corporativa: o caso Cooperativa Veiling Holambra / Maísa Gomide Teixeira. - 2012. 262 f.

Orientador: Profa. Dra. Karina De Déa Roglio

Tese (doutorado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração. Defesa: Curitiba, 26/06/2012.

1. Processo decisório. 2. Lógicas institucionais.  
3. Cooperativas. 4. Governança corporativa. I. Roglio, Karina De Déa.  
II. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas.  
Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

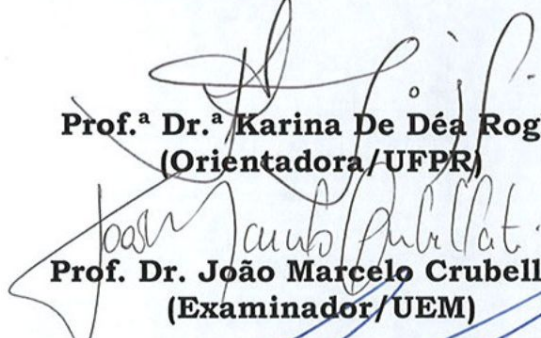
CDD 658.403

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**Maísa Gomide Teixeira**

**“A INFLUÊNCIA DO HIBRIDISMO DE LÓGICAS INSTITUCIONAIS NO  
PROCESSO DECISÓRIO DE ADOÇÃO DE PRÁTICA DE GOVERNANÇA  
CORPORATIVA: O CASO COOPERATIVA VEILING HOLAMBRA ”**

**TESE APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO  
GRAU DE DOUTORA NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA  
SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**



**Prof.ª Dr.ª Karina De Déa Roglio**  
(Orientadora/UFPR)

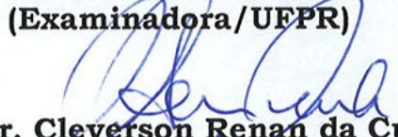
**Prof. Dr. João Marcelo Crubellate**  
(Examinador/UEM)



**Prof. Dr. Luciano Rossoni**  
(Examinador/UP)



**Prof.ª Dr.ª Adriana Roseli Wunsch Takahashi**  
(Examinadora/UFPR)



**Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha**  
(Examinador/UFPR)

**29 de junho de 2012**

*Aos meus pais, Erly e Maria Teresinha*  
*Aos meus irmãos, Túlio e Davi*  
*À minha avó, Nazinha (In memoriam)*

## AGRADECIMENTOS

Para desenvolver esta tese, apoiei-me em inúmeras pessoas que contribuíram, cada uma, a seu modo, para minha formação, deram-me incentivo e se empenharam para que ela se tornasse realidade. Muitas delas não são mencionadas aqui, mas isso não significa que não foram lembradas.

Agradeço à professora Karina De Déa Roglio, em primeiro lugar, por ter aceitado ser minha orientadora nas circunstâncias que se apresentavam, na metade do doutorado e com o trabalho já em andamento. Sou muito grata pela dedicação, paciência e pelo conhecimento compartilhado comigo.

Ao professor Clóvis Machado-da-Silva, que me orientou durante dois anos, agradeço pelos momentos de convivência, ainda que não tenham sido grandes, em que pude testemunhar sua sabedoria.

Ao professor Crubellate, que foi meu orientador no mestrado e participou como professor de uma parte da trajetória do doutorado, agradeço pela amizade e recomendações de algumas ideias da tese. Foi ele quem sugeriu o tema principal deste trabalho.

Aos professores do departamento de Administração da UFPR, em especial os professores Sérgio Bulgacov, Sandro A. Gonçalves e Pedro J. Steiner Neto, sou grata pela atenção que sempre me dedicaram.

À Lídia, que sempre foi tão prestimosa comigo, agradeço pela simpatia em todas as vezes que eu precisei de algo na secretaria.

Aos amigos e colegas, especialmente à Mayla, à Jane e ao Bonfim, dedico também meu agradecimento, pois ganhei força ao estar do lado de pessoas com tantas qualificações.

Aos professores do Centro Universitário Positivo, Edson R. Guarido Filho e Fábio Vizeu Ferreira, que sempre foram muito amigáveis, agradeço os conselhos e as conversas enriquecedoras.

À Lory e ao Fernando A. Piccinini, que foram minha segunda família durante o período do doutorado, não tenho palavras para expressar minha gratidão. Estarão sempre em meu coração.

Ao Marcos Vinícius, agradeço pelo profissionalismo e pelo apoio, muito importantes para mim. Tenho grande consideração a este quem, hoje, posso dizer amigo.

Ao Virgílio Josué Balestro, responsável pela revisão da tese, tenho enorme gratidão, pois foi um professor para mim, me conduzindo na busca de mais conhecimentos.

Ao Job, amigo que me socorreu sempre que estava com problemas de informática, agradeço pela assistência e dedicação na formatação da tese.

Ao professor Marcelo Braga, que tem acompanhado minha trajetória acadêmica desde a graduação, sempre prestativo, sou muito agradecida pelas indicações de textos e bons conselhos que me forneceu. Graças a ele, tive contato com um dos tópicos da tese.

Ao professor Davi Rogério de Moura Costa, professor da USP de Ribeirão Preto, deixo registrado o agradecimento pela indicação da cooperativa, objeto da pesquisa desta tese.

À Célia Canisella, assistente executiva da Cooperativa Veiling Holambra, sou enormemente grata. Sem ela o trabalho não teria sido viável. Sua boa vontade e empenho foram essenciais para que eu obtivesse acesso aos participantes do estudo. Da mesma forma, agradeço à Monike Daiane Ferreira pela ajuda na coleta dos documentos utilizados na pesquisa e por ter intermediado, muitas vezes, a comunicação com a organização.

Manifesto gratidão ao Sr. Theodorus Breg, presidente da Cooperativa Veiling Holambra, quando da realização das entrevistas, por ter autorizado a pesquisa e pelas ricas informações sobre a história da organização.

Aos participantes da pesquisa que se dispuseram a colaborar com o trabalho, cederam seu tempo e possibilitaram uma compreensão mais ampla do fenômeno de estudo, expresso o meu obrigado.

Exprimo meus agradecimentos aos alunos, Carina e Arthur, que realizaram as transcrições das entrevistas.

Sou agradecida, também, à Marystela Baratter que gentilmente me ofereceu a instrução sobre o software utilizado na tese.

Aos membros da banca, Professores João Marcelo Crubellate, Luciano Rossoni, Adriana Roseli W. Takahashi e Cleverson Renan da Cunha, agradeço por terem comparecido em momento tão importante da minha vida e se prontificado a contribuir para o aperfeiçoamento do trabalho.

Aos amigos sou grata: Dorinha e Luiz, que tantas vezes me receberam em sua casa, Marisa e Mauro, vizinhos que sempre me deram apoio, Dalva, minha mais nova amiga, Suelen e Rodrigo, que me socorriam quando o isolamento tornava-se um cárcere, Danny e Deise, que me divertiam no jantar que realizávamos mensalmente. Todos eles ajudaram a tornar mais divertidos os fins de semana durante os quatro anos em Curitiba e, assim, me ajudaram a amenizar o peso do doutorado.

Finalmente, sou eterna e imensamente agradecida à minha família, pelo estímulo, pela compreensão e pelo amor.

*Toda obra científica “acabada” não tem outro sentido senão o de fazer surgirem novas “indagações”: ela pede, portanto, que seja “ultrapassada” e envelheça. Quem pretenda servir à ciência deve resignar-se a tal destino. (...) Não nos é possível concluir um trabalho sem esperar, ao mesmo tempo, que outros avancem ainda mais.*  
(MAX WEBER, 1968)



## RESUMO

O pressuposto que origina a investigação é este: há relação entre as lógicas institucionais de campo organizacional e as decisões tomadas na adoção de práticas das organizações. Ainda assim, esta relação permanece nebulosa, quando se versam contextos institucionais híbridos. Em razão do hibridismo de lógicas institucionais, múltiplas orientações permeiam a tomada de decisão organizacional, até mesmo deflagrando conflitos e tensões no processo em que as escolhas se realizam. Portanto, este estudo visa analisar o modo como o hibridismo de lógicas institucionais influencia o processo decisório de uma organização cooperativa. Focaliza-se o processo decisório de adoção da prática de governança corporativa, por ser elemento representativo da reestruturação pela qual as organizações cooperativas estão passando. Desta forma, começa-se por realizar uma revisão da literatura do campo de processo decisório; observa-se que as principais críticas potencializam a importância de uma concepção contextualizada de racionalidade, para que os processos de decisão das organizações não sejam abarcados pelos pesquisadores como fenômenos desumanizados, imunes de características históricas e político-sociais. Propõe-se que a compreensão mais ponderada dos processos decisórios com a abordagem de lógica institucional pode ser uma forma de transpor a mera consideração dos aspectos cognitivos, chamando atenção para que se apreciem os elementos socioculturais que influenciam o processo decisório, ponderadas as múltiplas racionalidades. Em sequência, versam-se as principais formulações de mudança organizacional e institucional, de modo que bem se situe a concepção das lógicas institucionais. A mudança implicada nos processos da lógica institucional não caracteriza movimento unicamente exógeno, como também não representa apenas uma tendência endógena, mas coevolucionária. Movimentos sociais, apoiados em lógicas institucionais, são os articuladores das pressões por mudança. Posteriormente, apresenta-se a abordagem de lógicas institucionais, alegando que, entre as perspectivas existentes, o hibridismo de lógicas é reforçado, para melhor se conceberem as vantagens analíticas da proposta da lógica institucional. Por fim, expõem-se os argumentos que apoiam a opção de utilizar a organização cooperativa como objeto de aplicação empírica. A natureza híbrida desse tipo de organização e as mudanças que estariam ocorrendo no campo são enfatizadas. Mediante o método de estudo de caso qualitativo, esteado na abordagem de história oral, analisam-se os dados colhidos em documentos, entrevistas e na observação não participante. Foi possível perceber, no decorrer dos anos, que a versão da realidade, mais condizente com aspectos de lógica de corporação e mercado, emergiu das decisões da organização. Mesmo assim, a natureza híbrida da cooperativa se manifesta duradoura, por apresentar, nos episódios decisórios, a forma de princípios históricos e tradicionais de democracia, igualdade e participação, entrelaçados com metas administrativas de crescimento e aumento de eficiência e efetividade. A análise do processo decisório, na adoção da prática de governança corporativa, revela que a estrutura vem sendo praticada na organização, fundindo-se com a prática cooperativista. Em virtude do hibridismo das lógicas institucionais, fica robustecida a hipótese de que a adoção da estrutura, com separação da propriedade e controle e de mecanismos de governança corporativa, vai dar-se com a preservação dos elementos históricos e identitários do movimento cooperativista. Ademais, a investigação das dinâmicas do processo decisório permite inferir que o conselho administrativo, baseando-se na fonte de legitimidade da lógica de Estado, ratificou a prática de governança que corporifica a lógica de mercado. Neste caso, a fusão da lógica de Estado com a lógica do mercado no processo decisório resulta em prática híbrida, porquanto se preserva a democracia e a participação da sociedade no processo decisório, enquanto o controle e a formalização na cooperativa são alavancados.

**PALAVRAS CHAVE:** Processo decisório. Lógicas institucionais. Hibridismo. Cooperativa Agropecuária. Governança Corporativa.

## ABSTRACT

The assumption that generates this research is that there is relationship among the institutional logics of an organizational field and the decisions taken in the adoption of practices in organizations. However, this relationship is still fuzzy when it comes to hybrid institutional settings. Because of hybrid institutional logics, multiple orientations permeate the organizational decision making and bring conflicts and tensions to the process in which choices are made. Therefore, the objective of this study is to analyze how hybridism in institutional logics influences the decision process of a cooperative organization. In addition, the study focuses specifically on the decision-making process for adopting a corporate governance practice, claiming it to be representative of the restructuring in which cooperative organizations are going through. Thus, research publications from the field of decision-making process were reviewed. The main criticisms raise the importance of a contextualized concept of rationality to avoid that decision-making processes in organizations be treated as a dehumanized phenomena and therefore immune of historical and social-political features. It is proposed that a more detailed understanding of decision-making with the institutional logic approach can be a form of transposing limited accounts with focus only on cognitive aspects. This represents a call to consider also socio-cultural factors that influence the decision making process, taking multiple rationales into consideration. The main formulations of organizational and institutional change are discussed ahead in order to situate the concept of institutional logics. The shift involved in processes of institutional logics doesn't characterize only an exogenous movement, or an endogenous tendency, but a co-evolutionary one. Social movements supported by institutional logics are responsible for the pressure for change. Subsequently, the approach of institutional logics is presented alleging that, among existing perspectives, logic hybridism is reinforced as the one that best conceives the analytical advantages of the institutional logic proposition. Finally, the arguments supporting the option for using a cooperative organization as object of empirical application are exposed. In this sense, the hybrid nature of this type of organization and the changes that are occurring in the field are recognized. The data collected from documents, interviews and non-participant observation were analyzed using a qualitative analytical approach of case study method supported by oral history. It is observed that, over the years, a version of reality more in line with aspects of corporate and market logic emerged from the decisions of the organization. However, the hybrid nature of the cooperative endures presenting itself in episodes of decision-making in the form of historical and traditional principles of democracy, equality and participation intertwined with increased growth and administrative efficiency targets. The decision process for adopting the corporate governance practice reveals that the structure that has been practiced in the organization is merging with the cooperative practice. The hypothesis that, because of institutional logic hybridism, the adoption of the structure based on corporate governance model will be accomplished preserving historical-identity elements of the cooperative movement, was not rejected. Moreover, the investigation on the dynamics of the decision-making process allowed inferring that the board, supported by the source of legitimacy consistent with state logic, endorsed the practice of governance that embodies market logic. In this case, blending state and market logic in decision-making process resulted in hybrid practice, with the maintenance of democracy and member participation in decision making process at the same time that more control and formalization in the cooperative is implemented.

**KEY WORDS:** Decision process. Institutional logics. Hybridism. Agriculture Cooperative; Corporate governance.

# SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Apresentação do tema e problema de pesquisa.....	1
1.2 Objetivos do Estudo.....	6
1.2.1 Objetivo geral.....	6
1.2.2 Objetivos Específicos:.....	6
1.3 Relevância Teórica .....	7
1.4 Relevância Prática.....	9
1.5 Originalidade da tese.....	10
1.6 Estrutura do Estudo.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO EMPÍRICO.....	14
2.1 Processo Decisório.....	15
2.1.1 A Racionalidade Limitada.....	17
2.1.2 Além da racionalidade econômica.....	20
2.1.3 Processo Decisório e Lógicas Institucionais.....	30
2.2 A Mudança em Estudos Organizacionais.....	35
2.2.1 Dicotomias e Correntes Teóricas de Mudança Organizacional.....	35
2.2.2 Mudança e Institucionalismo Organizacional.....	42
2.2.2.1 Primeiro período de compreensão da mudança: Isomorfismo.....	42
2.2.2.2 Segundo período de compreensão da mudança: Arquétipos e Esquemas interpretativos.....	44
2.2.2.3 Terceiro período de compreensão da mudança: Lógicas Institucionais.....	48
2.3 A Abordagem de Lógicas Institucionais .....	55
2.4 Hibridismo de lógicas institucionais.....	74
2.5 O empreendimento cooperativista.....	79
2.6 Tomada de decisão e governança em cooperativas.....	86
2.6.1 Governança corporativa e cooperativas.....	91
2.7 Proposta Teórica: Processo decisório, lógicas institucionais híbridas e mudanças organizacionais.....	100
3 METODOLOGIA.....	111
3.1 Especificação do Problema .....	111
3.1.1 Perguntas de Pesquisa.....	112
3.2 Apresentação das categorias de Análise.....	112
3.2.1 Definições Constitutivas e Operacionais.....	112

3.3 Pressupostos Ontológico e Epistemológico e suas implicações para a pesquisa.....	115
3.4 Delineamento de Pesquisa.....	116
3.5 Participantes da pesquisa.....	119
3.6 A organização escolhida.....	121
3.7 Coleta de Dados.....	123
3.8 Tratamento e Análise dos Dados.....	127
3.9 Limitações da Pesquisa.....	129
3.10 Validade e Confiabilidade do estudo.....	130
4 ANÁLISE.....	132
4.1 A organização e o seu contexto histórico .....	132
4.1.1 Elementos de classificação da organização e do segmento em que atua.....	132
4.1.2 A História da organização e trajetória de mudanças .....	135
4.1.3 Resumo e fechamento do capítulo.....	179
4.2 A estrutura de governança da Cooperativa Veiling Holambra.....	182
4.3 Processo de adoção de procedimentos de governança corporativa.....	195
4.3.1 Fechamento do capítulo.....	220
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	221
5.1 Recomendações para pesquisas futuras.....	229
6 REFERÊNCIAS.....	232
Apêndice 1: Roteiros de entrevista.....	248
Apêndice 2: Roteiro de observação .....	251
Apêndice 3: Categorias Atlas TI.....	254
Anexo 1: Fotos utilizadas na Análise Documental.....	257

## **Índice de Figuras**

Figura 1: Mudanças em ênfase de análise pelos modelos de Teoria Organizacional.....	36
Figura 2: Moderação de lógicas institucionais nos efeitos de forças estruturais.....	72
Figura 3: Modelo latino de estrutura de poder em cooperativas. ....	87
Figura 4: Complexidade dos processos de mudança coevolucionária.....	103
Figura 5: Moderação de lógicas institucionais pressupondo hibridismo.....	105
Figura 6: Modelo de Pesquisa.....	106
Figura 7: Dinâmica de lógicas e a trajetória da CVH.....	179
Figura 8: Estrutura de governança da Cooperativa Veiling Holambra.....	182

## **Índice de Quadros**

QUADRO 1: Panorama da evolução do conhecimento sobre Mudança Organizacional (M.O.).....	38
QUADRO 2: Contextos empíricos em trabalhos de lógica institucional.....	57
QUADRO 3: Contraste do conceito de lógica institucional e de instituição.....	60
QUADRO 4: Três pilares das instituições.....	64
QUADRO 5: Lógicas institucionais dos setores sociais. ....	71
QUADRO 6: Dimensões de direitos de propriedade nas sociedades cooperativas.....	97
QUADRO 7: Variáveis que caracterizam a alocação das decisões em cooperativas.....	98
QUADRO 8: Quadro Resumo.....	110
QUADRO 9: Codificação dos participantes da pesquisa.....	120
QUADRO 10: Resumo de acontecimentos importantes para a CVH.....	136
QUADRO 11: Decisões tomadas na terceira crise da CAPH.....	173
QUADRO 12: Atribuições de cada esfera administrativa da Cooperativa.....	183
QUADRO 13: Etapas e atividades do Processo Decisório para adoção da nova estrutura.....	196
QUADRO 14: Planejamento da reunião do dia sete de Outubro de 2010.....	209

# 1 INTRODUÇÃO

A introdução presta-se a situar o leitor no contexto do trabalho. As informações que se seguem, portanto, tratam do tema central da tese, a questão de pesquisa e sua relação com o objeto de investigação: as cooperativas agropecuárias. Os objetivos do estudo, as contribuições teóricas, a relevância prática do estudo, os aspectos inéditos e, por fim, a estrutura do projeto integram a introdução.

## 1.1 Apresentação do tema e problema de pesquisa

O campo de conhecimento da tomada de decisão organizacional representou uma área de muita efervescência intelectual, principalmente a partir dos desenvolvimentos de H. Simon com a proposta de racionalidade limitada. Com os trabalhos que deram corpo à obra do autor, inicialmente com *Administrative Behaviour*, vislumbrou-se a possibilidade de distanciamento do modelo funcionalista na administração. Assim, tinha-se o intuito de tornar a atividade administrativa mais próxima da realidade humana. No entanto, mesmo que questionasse a onisciência do tomador de decisão e a capacidade de cálculo, pressupondo a maximização da utilidade das opções, este segmento de conhecimento não logrou desvincilhar-se dos pressupostos de racionalidade econômica.

O contraponto da escola racional funcionalista manifestou-se na literatura sobre processo de tomada de decisão com estudos opondo-se ora de forma radical, ora mais amena, contudo, como ficou evidenciado por Chia (1994), ambas as correntes não deixaram de adotar uma visão *taken-for-granted* ou pré-fixada da racionalidade de tomada de decisão. Secchi (2011) atribui à isso a inércia que se manifesta no campo com relação ao avanço das pressuposições de racionalidade limitada, por exemplo. Outras críticas que se observam referem-se a reificação, desumanização e isolamento das concepções de tomada de decisão (LANGLEY et al., 1995) que também contribuem para a mencionada letargia. Uma forma de reanimar o debate, argumenta-se, está associado a consideração do processo decisório *in situ*. Na medida que isso implica uma postura mais aberta do pesquisador, principalmente para abarcar uma noção ampla de racionalidade que deverá incluir além dos aspectos cognitivos (micro), a dimensão cultural (macro), reforça o apoio na abordagem de lógicas institucionais. Essa abordagem pressupõe múltiplos conjuntos de regras e crenças culturais amplas que

estruturam a cognição e guiam a tomada de decisão em um campo. Essas referências podem conflitar e/ou convergir em momentos distintos produzindo diversas possibilidades de combinação.

Como uma recente concepção de mudança na teoria institucional, nos últimos anos o conceito de lógicas institucionais tornou-se central para os pesquisadores desta vertente de estudo, não se opondo, mas complementando as visões anteriores de mudança como, por exemplo, o isomorfismo e o empreendedorismo institucional. A mudança implicada em processos de lógica institucional não caracteriza um movimento unicamente exógeno, ao passo que também não representa uma tendência endógena, mas coevolucionária. Movimentos sociais, apoiados em lógicas institucionais, são os articuladores das pressões por mudança. Nesta afirmação, o pressuposto de agência imersa é respeitado a medida que não se admite a mudança, seja ela organizacional ou institucional, como resultado da ação proposital ou de escolhas conscientemente estratégicas. A realidade social é compreendida como envolta em diversas lógicas, conflitantes ou não, que podem ser combinadas e trabalhadas pelos atores (FRIEDLAND; ALFORD, 1991) de modo a suscitar disposições que não refletem a mera reprodução das condições estruturantes.

A abordagem de lógicas institucionais tem sido bastante recorrente, nesses últimos anos, em auxiliar na superação de explicações lineares de difusão que se tornaram muito comuns (e.g. Tolbert e Zucker, 1983) e alimentaram o foco em processos isomórficos ao longo do novo institucionalismo. Ressaltando as vantagens da abordagem de lógica institucional, Thornton e Ocasio (2008) propõem que, ao invés de afirmar a homogeneidade e o isomorfismo nos campos organizacionais, qualquer contexto é percebido como potencialmente influenciado por lógicas rivais. Dessa forma, as fontes de heterogeneidade e agência poderiam ser analisadas a partir das contradições entre lógicas.

Apoiando-se em estudos de Thornton e Ocasio (1999) e Thornton (2002, 2004), argumenta-se contra pressupostos universais de racionalidade econômica, para explicar a tomada de decisão organizacional. Neste sentido, com relação às fontes de poder organizacional, Thornton e Ocasio (1999) alegaram que o seu significado e suas consequências são contingentes em lógicas institucionais. Thornton (2002) explica que a própria interpretação dos atores das condições econômicas é mediada pelas lógicas



institucionais do ambiente mais amplo. A transição para um novo arranjo de lógicas institucionais no campo afeta a visão sobre quais condições econômicas são problemáticas e como podem ser susceptíveis de mudanças na estratégia e estrutura. A autora depreende de seu estudo, portanto, que os efeitos universais admitidos pelas teorias de controle de mercado na economia e em perspectivas de dependência de recursos deveriam ser mediados por transições históricas em lógicas institucionais.

Lounsbury (2007), Marquis e Lounsbury (2007) e Shipilov, Greve e Rowley (2010) estão sugerindo que a adoção de práticas nas organizações tem relação com as lógicas institucionais dominantes no campo. Thornton (2004, p.12) argumenta que, uma vez dominantes, as lógicas afetam as decisões na organização com respeito à liderança, estratégia e estrutura, direcionando o foco de atenção dos executivos para um conjunto de questões e soluções consistentes com a lógica dominante. Questões e soluções não condizentes com ela, por outro lado, são afastadas do foco de atenção executiva. Descrita dessa maneira, a tarefa do que decide parece simples; porém, ao passo que se leva em conta contextos híbridos de lógica institucional, pouco se sabe do processo pelo qual se tomam as decisões.

A vertente de “prevalência” ou dominância defendida por Thornton e Ocasio (1999) e Thornton (2004) não parece a mais apropriada para dar timbre às vantagens anunciadas pela abordagem de lógicas institucionais. Em outras palavras, não favorece que, da variedade de alternativas, resulte mudança e heterogeneidade, como preconizadas por Friedland e Alford (1991). Desta forma, acreditamos que a análise do hibridismo de lógicas institucionais associado ao processo decisório posiciona melhor a investigação para deflagrar a raiz das contradições e/ou convergências que podem desencadear mudança organizacional e dar ensejo à mudança institucional. Afinal, conforme Chakravarthy e White (2002), pesquisas com foco no processo decisório, preocupam-se com os padrões de decisões e ações que se acumulam no decorrer do tempo, com o “como” e “por que” os padrões evoluem daquela maneira.

No presente estudo, argumentamos que a pressuposição de dominância carece ser contextualizada ao longo de outros elementos, que também exercem impacto na atenção dos atores, como a história da organização, as tradições e a ideologia por trás de sua operação. A abordagem de lógicas institucionais híbridas, portanto, pode ser considerada como a

representação da exigência de contextualizar melhor as suposições de dominância em lógica institucional.

Essa discussão motivou o desenvolvimento da tese: o hibridismo de lógicas institucionais, que caracteriza os campos organizacionais, tem influência no processo decisório das organizações, apesar da crescente dominância da lógica de mercado. Portanto, a questão que irá nortear a investigação é:

### **Como o hibridismo de lógicas institucionais influencia o processo decisório?**

A pesquisa se baseia na análise do processo decisório sob a lente do hibridismo. Para isso, adota uma perspectiva histórica que contextualiza a investigação de um evento de decisão específico: a adoção de procedimentos de separação da propriedade e controle, um tipo de estrutura de governança recomendada pelas teorias econômicas para organizações complexas ou difusas. Tais organizações são caracterizadas pela elevada quantidade de donos com posse de capital dispersa entre eles, pela disseminação do conhecimento específico e relevante para a tomada de decisão organizacional e pela composição por sub-organizações (JENSEN; MECKLING, 1976). As organizações cooperativas, principalmente as de maior porte, enquadram-se nesta classificação.

Ao longo dos países considerados mais desenvolvidos, estruturas de governança com separação da propriedade e controle são comuns em cooperativas (CHADDAD, 2007). Nestes casos é frequente a adoção de práticas de governança corporativa. Entretanto, em razão das especificidades histórico-culturais do movimento cooperativista e dos elementos ideológicos que integra, pode-se fazer uma série de considerações com relação à transferência de abordagens gerenciais econômicas para este tipo de organização. Tendo em vista que a estrutura separada de propriedade e controle pode esboçar, em princípio, afastamento com preceitos de autogestão e democracia que são elementos de identificação dessas organizações, o processo decisório referente à sua adoção poderá apresentar manifestações de conflito e a sua adoção pode não ocorrer de forma simples e direta.

As cooperativas representam importante segmento na geração de produtos e serviços das comunidades no mundo todo. No Brasil, a relevância socioeconômica dessas organizações é visível nos números que mostram uma participação superior a 6% no produto interno bruto (PIB), com altas taxas de empregabilidade: quase trezentos mil funcionários

estariam alocados nas atividades do sistema. Os ramos que apresentam os melhores resultados são o de crédito, de saúde e o agropecuário, conforme dados fornecidos pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, *online*, 2011).

A representatividade das organizações cooperativas no setor agropecuário é ainda mais patente. As cooperativas agropecuárias seriam responsáveis por 5,39% do PIB brasileiro, 37% do PIB agropecuário, praticamente 50% dos empregos no sistema cooperativista e 99% das exportações de produtos de cooperativas (OCB, *online*, 2011). Os dados referentes às cooperativas agropecuárias podem ser relacionados a um papel social de destaque; elas representam uma forma de acesso aos cooperados de serviços diversos, desde a assistência técnica, armazenamento, industrialização e comercialização dos produtos, até a assistência social e educacional. Neste sentido, também exercem função social, ao possibilitar aos produtores rurais, principalmente os pequenos, escoar sua produção de forma previsível, amenizando abusos por parte dos intermediários da comercialização agrícola.

Alguns estudos retratam mudanças que revelam que o ambiente institucional do campo das organizações cooperativas se desenvolve sob crescente influência da lógica institucional de mercado. No setor de crédito cooperativo, Saraiva (2010) identificou que tal lógica se relaciona com o emprego de práticas mais características das organizações bancárias capitalistas. Entre essas práticas, o autor cita a verticalização da estrutura organizacional, a ênfase no crescimento e na lucratividade, a eficiência medida pela rentabilização do capital e pela participação no mercado, técnicas de fidelização dos associados e o interesse na internacionalização dos negócios, por meio de parcerias. No ramo agropecuário, Taylor (1994) analisa que o novo cenário em que prevalece a perspectiva do mercado implicou a queda dos objetivos coletivos para um patamar mais baixo, nas considerações da tomada de decisão organizacional. Como consequência, o fornecimento de serviços a pequenos produtores e a redução da desigualdade social deixaram de ser visados e se passou a privilegiar a promoção da produção agrária de estilo industrial (agronegócio), a reorientar o sistema de remuneração para admitir incentivos aos executivos e a ampliar o foco no gerenciamento centralizado.

A adoção nas cooperativas do modelo de governança, que pressupõe a separação da propriedade e controle para organizações econômicas produtivas, estaria condizente com a

tendência em direção da prevalência da racionalidade econômica nestas organizações. No entanto, em razão das especificidades deste tipo de organização, deve-se levar em conta na reestruturação pelo qual vem passando, a sua natureza dual. Parece iminente que, no transcorrer das decisões para a adoção de mudanças na estrutura de governança, processos de negociação sejam desencadeados entre os grupos que se apoiam em lógicas diferentes. Desta forma, decorre dessa suposição que, em virtude do hibridismo de lógicas institucionais, a adoção da estrutura com separação da propriedade e controle e de mecanismos de governança corporativa se dará preservando elementos histórico-identitários do movimento cooperativista.

A pesquisa da influência do hibridismo de lógica institucional no processo decisório de adoção de prática de governança corporativa foi realizada na Cooperativa Veiling Holambra, localizada no interior paulista. A cooperativa é o maior centro de comercialização de flores e plantas do Brasil e, apesar de ter iniciado suas atividades apenas recentemente como organização independente, enquanto parte da Cooperativa Agropecuária Holambra (CAPH), a sua história se reporta ao ano de 1948, quando esta foi fundada. A cooperativa, na sua base, foi idealizada conforme o modelo de *kibutz*, contudo, no percurso da sua trajetória, mudanças significativas ocorreram indicando redirecionamentos da orientação de lógica institucional. Percebe-se a prevalência cada vez maior da lógica de mercado como referência para o comportamento organizacional. Neste contexto, a organização recentemente recorreu à prática de governança corporativa.

Como base para abordar o tema proposto, são apresentados os objetivos do estudo.

## 1.2 Objetivos do Estudo

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar como o arranjo híbrido de lógicas institucionais influencia o processo decisório para a adoção de mudanças na estrutura de governança de uma cooperativa agropecuária.

### 1.2.2 Objetivos Específicos:

1. Pesquisar eventos críticos na história de uma cooperativa e as principais decisões que se sucederam.

2. Investigar como as orientações de lógicas institucionais se apresentam nos eventos de tomada de decisão ao longo da história da organização.
3. Analisar o processo decisório para a adoção de princípios de governança corporativa na estrutura da organização.
4. Analisar como o hibridismo de lógicas institucionais do campo das organizações cooperativas influencia o processo decisório para a adoção de princípios de governança corporativa.

### 1.3 Relevância Teórica

Ao investigar a influência do hibridismo em lógicas institucionais no processo decisório, pode-se estar contribuindo para os estudos sobre lógica institucional na medida em que estes apenas constatarem o hibridismo em práticas (GLYNN; LOUNSBURY, 2005; HAVEMAN; RAO, 1997) ou, no máximo, fazem inferências sobre o seu efeito (HAVEMAN; RAO, 2006). O presente estudo propõe-se analisar o processo decisório, estágio anterior à adoção de práticas, que pode estar relacionado com os fatores gatilhos do hibridismo em formas organizacionais. Assim, o estudo pode trazer mais luz sobre o papel do hibridismo na mudança de organizações, na medida em que a reorganização depende das decisões sobre quais elementos de formas organizacionais devem ser mantidos e substituídos.

Ao passo que o estudo considera a tomada de decisão como prática social (CABANTOUS; GOND; JOHNSON-CRAMER, 2010), pode complementar o conhecimento produzido tanto sobre o processo decisório nas organizações quanto sobre o hibridismo de lógica institucional. Argumenta-se que, ao analisar o processo no qual os atores intermedeiam as práticas estabelecidas e as atividades cotidianas na organização, o hibridismo pode ser abordado enquanto construção social.

A contribuição do estudo à vertente institucionalista é reforçada pela adoção de um enfoque intra organizacional. De acordo com Kirschbaum (2010), não obstante o eco produzido pelo chamado de DiMaggio (1991) para avançar o neo institucionalismo com a produção de pesquisas intra organizacionais - sugerindo a exaustão das possibilidades analíticas dos exames macro - percebe-se o silenciamento dos aspectos "micro" e "meso". O primeiro autor menciona que estudos dessa natureza são os que podem efetivamente conectar

o sentido da ação dos gestores com as dinâmicas institucionais que entrecortam a organização.

Outro aspecto importante no presente trabalho diz respeito à junção do construto de lógica institucional com a abordagem 'prática' de pesquisa. Enquanto a retomada das lógicas institucionais nos estudos institucionalistas tem sido enfatizada (LOUNSBURY, 2008), por representarem uma aproximação com a perspectiva prática de pesquisa (RECKWITZ, 2002), o estudo da decisão enquanto prática poderá significar um estreitamento das relações entre as duas áreas de forma qualitativamente diferente.

De acordo com Coraiola et al. (2010), parte considerável de pesquisas institucionalistas sobre decisões estratégicas concentrou-se nos níveis hierárquicos superiores da organização e nas suas percepções e interpretações do ambiente organizacional. A análise sobre como as interpretações desses contextos são construídas e compartilhadas, levando-se em conta outros níveis da empresa, tem sido reduzida e, portanto, a ampliação das conversações da teoria institucional com a perspectiva prática é sugerida pelo autor. À medida que tal perspectiva defende a ampliação do escopo de análise para abarcar o potencial contribuinte de um contingente muito maior de atores, a sua complementação com a teoria institucional poderá ser frutífera.

O campo de estudos da tomada de decisão é considerado por Nutt (2011) como ainda em processo de amadurecimento. Neste sentido, alguns direcionamentos de pesquisa são ofertados pelo autor como possíveis soluções aos fatores limitadores identificados por ele. Entre os caminhos sugeridos, a presente pesquisa mostra-se alinhada, em parte, para considerar a questão: prescrição versus descrição. Percebe-se na literatura de tomada de decisão a preferência em lidar com o assunto adotando perspectiva única e, assim, na última década surgiu um desequilíbrio com a passagem para o foco descritivo. Não obstante as contribuições do enfoque descritivo, “a prescrição envolve esforços do pesquisador para identificar modelos, táticas, assim por diante e analisar se eles tem algo de valor em aplicações do mundo real” (NUTT, 2011, p.8 - *tradução nossa*). O autor refere-se a estes focos como sendo dois lados da mesma moeda e, como tal, a perspectiva mais integrada poderá mostrar-se útil.

Mesmo assumindo uma perspectiva descritiva, o presente estudo permite a integração de elementos prescritivos. Isso se dá quando insere, na análise da adoção do modelo de estrutura de governança, aspectos referentes aos valores de uma organização cooperativa; em relação a estes pode-se considerar a sua adequação. Esta questão apresentada por Nutt (2011), foi um dos tópicos que Eisenhardt e Zbaracki (1992) haviam exposto praticamente 20 anos antes como recomendação para pesquisas futuras, dado que reforça a sua importância.

Além do mais, demonstrando frustração pela dominância da teoria da agência em pesquisas de governança, Smallman, McDonald e Mueller (2010) expõem a falta de estudos aprofundados de processo de governança, que identificam como uma questão organizacional complexa. Neste sentido, o estudo realizado apresenta-se como contribuição para a área de governança, na medida em que auxilia na compreensão das motivações e crenças envolvidas na sua adoção prática nas organizações e identifica situações/ reações envolvidas no processo de decisão.

#### 1.4 Relevância Prática

A hibridização, Rao, Monin e Durand (2003) alegam, manifesta-se nos processos *bottom-up*, que apoiam a identidade tradicional da organização, impedindo a sua completa substituição. Neste sentido, também Haveman e Rao (2006) observam que o fenômeno de hibridização exerce papel na reestruturação das organizações. Ele possibilita a preservação de aspectos de história e ideologia, enquanto novas facetas são integradas. Consequentemente, a melhor compreensão de como o fenômeno de hibridismo influencia o processo decisório de cooperativas pode contribuir para que essas organizações aperfeiçoem seus mecanismos de tomada de decisão e sobrevivam por mais tempo, equilibrando a sua natureza contraditória.

Com relação às possíveis contribuições de pautar pela abordagem de lógicas institucionais, se apoia nas palavras de Thornton (2004, p.21), que clama por maior compreensão de como a cultura influencia a tomada de decisão organizacional. Alega-se que mais conhecimento pode ser formado para melhor direcionar a tomada de decisão e evitar tomadas de decisões fraudulentas. Ademais, ao identificarem padrões de gerenciamento que podem ser o efeito das particularidades encontradas em organizações de racionalidade dupla

ou múltipla, Jäger e Beyes (2010) reivindicam mais estudos que abarquem as contradições, paradoxos e ambiguidades envolvidos nestes contextos.

O estudo, ao tratar de como lógicas de mercado estão sendo combinadas com lógicas socialmente orientadas proporciona reflexões deste fenômeno e análise das suas repercussões em uma organização cooperativa. No entanto, pode-se justificar a sua importância prática para além das organizações cooperativas, levando-se em conta a inclinação crescente das empresas em adotarem comportamento de caráter social comunitário. Com a elevação do nível educacional e de conscientização da população, pode-se prever uma demanda maior por ações que extrapolem o intuito por resultados imediatos.

O estudo pode também trazer subsídios à estrutura de separação da propriedade e controle, que ainda é pouco considerada pelas cooperativas brasileiras, apesar de ser amplamente empregada nas maiores cooperativas agropecuárias do mundo. Compreender as motivações e as crenças nas cooperativas brasileiras para a sua adoção, ou não, pode agregar mais informações para a decisão de recorrer parcial ou completamente, ou não recorrer à formatos 'separados' de governança.

### 1.5 Originalidade da tese

O conhecimento dos efeitos do hibridismo de lógicas é referido por Mars e Lounsbury (2009) como ainda incipiente. Consequentemente, o estudo da influência do hibridismo no processo decisório de organizações pode avançar em questões pouco exploradas. Os autores indicam pendências no exame dos seguintes pontos: quanto as lógicas institucionais seriam, de fato, convergentes e/ou conflitantes e, relacionado a isso, quais as dimensões organizacionais e de comportamento seriam afetadas e quais permanecem imunes pelo hibridismo de lógicas (p.9-10). Além do mais, propõe-se acatar neste trabalho a provocação esboçada pelos autores, a qual roga por pesquisas com cuidado empírico e teórico na investigação de como lógicas de mercado estão sendo combinadas com lógicas socialmente orientadas. A habilidade dos pesquisadores em identificar e estudar de forma mais direcionada os padrões emergentes da convergência de lógicas, conforme Mars e Lounsbury (2009), estaria sendo obscurecida pelos esforços acentuados, representados no discurso acadêmico crítico, em posicionar-se contrário ao fundamentalismo de mercado.



Apesar de terem chamado a atenção para o hibridismo em lógicas institucionais desde o trabalho de Haveman e Rao (1997), os estudos que se seguiram desta corrente específica, na maioria das vezes, adotaram o enfoque macro de análise. Como consequência, o fenômeno foi atribuído ao ritmo e modo das mudanças institucionais e organizacionais (HAVEMAN; RAO, 2006), ou, considerado como resultado de decisões nas organizações de setores em fase de recomposição de lógicas (HAVEMAN; RAO, 1997, RAO; MONIN; DURAND, 2003). Pesquisas com enfoque micro, que visam responder 'como, de fato, o hibridismo de lógicas afeta o processo decisório', ou 'como o hibridismo se manifesta nas atividades decisórias cotidianas', são necessárias para o desenvolvimento do campo.

Confirmando esse posicionamento, Mars e Lounsbury (2009) discorrem que as configurações e dinâmicas em escala ampla desempenham papel chave na estruturação da mudança, no entanto, o entendimento mais compreensivo da mudança institucional e da fusão de lógicas requer atenção mais detalhada às microdinâmicas. O cultivo de conhecimento mais refinado sobre como a interação de lógicas funciona como resultado de atividades amplamente distribuídas estaria vinculado a isso. Boxenbaum (2004), no entanto, referindo-se ao hibridismo, comenta que os processos de seleção e combinação são deixados inexplorados, refletindo incerteza sobre os processos de nível micro que escoram a mudança institucional.

## 1.6 Estrutura do Estudo

O capítulo que segue após essas considerações iniciais apresenta a base teórico empírica da qual emanam os principais pressupostos de sustentação da tese proposta que, posteriormente, será analisada, a partir dos dados empíricos. No primeiro momento, na seção 2.1, uma exposição sobre a evolução do conhecimento do processo decisório é oferecida. Inicia-se com as principais contribuições advindas dos trabalhos de H. Simon, entre as quais sobressai a questão da racionalidade limitada. Argumenta-se que, não obstante as grandes mudanças que se sucederam no campo de conhecimento, alguns autores (CHIA, 1994, HENDRY, 2000, LANGLEY et al., 1995) estão indicando a necessidade de adotar uma perspectiva de tomada de decisão mais contextualizada, humanizada e que integre outras racionalidades, além da econômica.

A seção 2.2 da base teórico empírica discorre sobre as principais formulações de mudança organizacional e institucional. Enquanto na primeira parte entende-se a mudança circunscrita às fronteiras das organizações, na segunda, considera-se os impactos em uma esfera muito mais ampla, nas referências de comportamento de setores e campos inteiros de organizações. Mostra-se que o campo de conhecimento da mudança organizacional desenvolveu-se muito nas últimas décadas, enquanto que o de mudança institucional ganhou relevância na teoria institucional e se tornou um campo próprio de estudo. Uma das concepções de mudança institucional que tem recebido atenção ultimamente é a de lógicas institucionais.

A seção 2.3 oferece uma exposição que ilustra algumas questões que despontam no campo de estudo das lógicas institucionais. Uma visão das diferentes formas em que o tema é considerado é apresentada; dela se aponta uma perspectiva específica da abordagem: hibridismo, para a qual se direciona na seção 2.4.

Em seguida, na seção 2.5, apresentam-se os elementos referentes ao sistema cooperativo e às mudanças pelas quais o campo percorre, desde a década de 1990. Em sequência, por apresentarem características próprias, discorre-se, na seção 2.6, sobre a tomada de decisão e a governança em cooperativas. Por fim, na seção que foi denominada modelo teórico, os tópicos da base teórica são integrados, para demonstrar algumas das relações que se estabelecem entre eles e sobre as quais se deseja obter maior compreensão.

Para possibilitar essa compreensão, os procedimentos metodológicos que irão guiar a pesquisa são dispostos. Os pontos considerados são os seguintes: especificação das categorias de análise, a posição adotada em relação aos pressupostos ontológico e epistemológico e suas implicações na prática de pesquisa, o delineamento da pesquisa, apresentação da organização escolhida para o estudo e as justificativas para a escolha, procedimentos da coleta e análise de dados, as limitações da pesquisa e, por último, reporta-se à questão da validade e confiabilidade da pesquisa.

Subsequentemente, o capítulo de análise dos resultados é apresentado. Três etapas foram consideradas para possibilitar maior fluidez na compreensão dos achados. A primeira etapa, representada pela subseção 4.1, aborda os elementos considerados críticos na história da organização e descreve as consequências em termos das decisões tomadas. Fazendo

referência à teoria, foram apontadas as diferentes lógicas institucionais as quais orientaram as decisões nas situações diversas. Na subseção 4.2 discorreu-se a estrutura de governança corporativa adotada pela Cooperativa Veiling Holambra e os seus significados para os membros organizacionais, perfazendo a parte mais estática da análise. A terceira etapa de análise, a subseção 4.3, reportou-se ao processo decisório de adoção da prática de governança corporativa, elucidando a dinâmica de lógicas institucionais a partir da interação dos atores para construir sua realidade.

No quinto capítulo realizam-se as discussões de fechamento do estudo apontando as suas principais implicações teóricas e práticas e, por fim, na subseção 5.1 são sugeridos pesquisas futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO EMPÍRICO

Este capítulo busca fornecer suporte teórico para os principais pressupostos do estudo. As discussões centrais que serão desenvolvidas referem-se aos tópicos: do processo decisório, mudança em estudos organizacionais, lógicas institucionais e hibridismo. Os demais temas tratam da compreensão do objeto de aplicação empírica e do encadeamento dos construtos do trabalho com o tipo de organização estudada.

O percurso da evolução do campo de processo decisório é apresentado a partir dos trabalhos de H. Simon, que propõem complementar o conhecimento dos processos organizacionais com a noção de racionalidade limitada. Discorre-se que, a partir da obra deste autor, vislumbrou-se a possibilidade de distanciamento do modelo funcionalista na administração e duas correntes de estudo se formaram: uma com reação mais amena às concepções racionais seguindo as teorias sequenciais e a chamada racionalidade cerebral, e outra com postura mais incisiva inferindo sobretudo a complexidade e ambiguidade da atividade dos tomadores de decisão. As menções críticas são destacadas, apoiando a necessidade de mais avanços no campo no que diz respeito a uma melhor apreensão do conceito de racionalidade limitada e a adoção de um enfoque mais humanizado, menos reificado e que pretenda compreender o processo decisório, a partir de um contexto prático. A compreensão mais detida dos processos decisórios com a abordagem de lógica institucional é apresentada como forma de transpor a consideração apenas em aspectos cognitivos, para considerar elementos socioculturais que influenciam o processo decisório organizacional, levando em conta as múltiplas racionalidades.

Por sua vez, a trajetória de estudo da mudança organizacional é delineada, ressaltando o seu status em relação ao campo de estudos organizacionais, as divisões características e o enfoque adotado ao longo de três períodos distintos. As transições de enfoque nos trabalhos de mudança institucional também são destacadas, para que o leitor possa perceber os contrastes da abordagem de lógicas institucionais, a qual baseia o estudo. Ambos os conceitos de mudança organizacional e institucional são importantes, pois, ao se conceber uma perspectiva coevolucionária, estão mutuamente relacionados.

Em seguida, as concepções de lógicas institucionais são expostas, tendo como base as ideias de Friedland e Alford (1991). Apesar de apenas recentemente os pesquisadores

começarem a fazer mais uso de seus preceitos, demonstra-se que há alguma convergência com relação às implicações das lógicas institucionais na tomada de decisão e na adoção de práticas e estruturas organizacionais. Tal convergência dissipa-se ao conceber o hibridismo de lógicas institucionais que conota a infusão nas organizações de orientações oriundas de mais de uma lógica. Essa perspectiva que concebe o hibridismo de lógicas é percebida como sendo mais adequada ao estudo e, portanto, abre-se espaço para apresentar o que este fenômeno representa, como tem sido analisado e quais seriam as implicações constatadas pelos estudos. Argumenta-se que essa perspectiva pode exprimir melhor as vantagens ofertadas pela inserção do conceito de lógica institucional na teoria institucional.

Na última seção, referente às cooperativas, são propostos elementos que indicam a orientação no campo institucional por mais de uma lógica; portanto eles caracterizam essas organizações como híbridas. As mudanças que estariam ocorrendo no campo, no entanto, apontam tendências à recomposição do arranjo de lógicas, com maior proeminência da lógica de corporação e mercado.

## 2.1 Processo Decisório

As organizações tornaram-se muito complexas e a consideração interligada de suas partes passou a ser tarefa cada vez mais difícil. São inúmeros os fatores que desafiam as organizações quando estas tomam decisões. Como se isto não bastasse, tendo em vista as limitações apontadas desde os trabalhos de Simon (1947, 1955a), atualmente amontoam-se novos aspectos para que os decisores nas organizações considerem, tais como: a integração mundial do comércio, avanços tecnológicos e a influência crescente de segmentos cada vez mais amplos da sociedade. Portanto trata-se de um tema que atrai muitos estudiosos, desde quando Barnard (1938) posicionou a tomada de decisão no centro da teoria administrativa.

A noção de tomada de decisão como uma sequência de estágios decompostos que convergem para uma solução surgiu em 1910 com Dewey (LANGLEY et al., 1995). Em 1933, a publicação do ensaio de Chester Barnard, citado por Simon (1987), discutindo processos lógicos e não-lógicos de tomada de decisão, também representou um passo importante para o desenvolvimento do conhecimento da tomada de decisão. Mas foi durante a segunda guerra mundial que este campo incipiente de estudo adquiriu sua roupagem

tradicional. Cientistas com formação nas ciências exatas depararam-se pela primeira vez com problemas de operação e de administração e os instrumentos de análise quantitativa dos economistas e estatísticos matemáticos forneceram o aporte para a tomada de decisão. Naquele momento, estava-se configurando a literatura da pesquisa em decisões organizacionais, a partir das teorias racionais (SIMON, 1963).

De acordo com Simon (1965), nos modelos racionais o tomador de decisão depara-se com certo conjunto de alternativas admissíveis para escolha para as quais há um lucro, uma utilidade, ou um custo associado. Todas estas alternativas são “dadas” e a tarefa do tomador de decisão é escolher a ação que leva às consequências mais condizentes com as preferências. Ele faz o cálculo ou encontra a resposta sem fazê-lo; o cálculo em si normalmente não faz parte da teoria. Assim, o autor explica que em uma empresa a resposta para o problema ‘como conseguir que a fábrica produza em um nível X?’, ou ‘Qual é o melhor nível de produção?’ é considerada de resolução simples (*unproblematic*).; logo, a teoria confunde ação com a produção resultante. Portanto, a crítica que decorre do trabalho de Simon (1947) deste período é que os modelos de decisão formal assumem que todas as alternativas de escolha são conhecidas, que todas as consequências associadas a cada alternativa são sabidas e que cada conjunto de consequências possui vinculado a ele uma utilidade clara, em que se pode perceber a magnitude ordenada em relação à dos conjuntos. A tomada de decisão, Simon (1968) analisa, é vista como processo linear e a otimização consiste na escolha da alternativa que conduz ao conjunto de consequências preferíveis.

São três situações com as quais se pode deparar na escolha de alternativas: certeza, risco e incerteza. No primeiro caso, o tomador de decisões possui completo e exato conhecimento das consequências; portanto a escolha é inequívoca. Ao se pressupor risco, a escolha da melhor alternativa baseia-se na utilidade esperada, que é definida por March e Simon (1958) como a média das utilidades vinculadas a todas as consequências possíveis. Para o último caso, a proposta mais largamente aceita é a da regra “risco minimax”, a qual recomenda considerar a pior disposição de consequências que se seguem de cada alternativa; posteriormente, escolhe-se aquela que é a melhor (MARCH; SIMON, 1958, p.138).

Nas considerações da tomada de decisão racional, como apreendida pelos modelos econômicos e estatísticos, é importante ressaltar que a concepção é baseada nos pressupostos

de homem econômico. O termo *homo economicus*, conforme Doyle (1999), refere-se a uma variedade de noções. Cada concepção resulta em critério de racionalidade. O autor explica que, em essência, diz respeito às decisões, escolhas e preferências que refletem a melhor conveniência das alternativas e critérios de racionalidade, tais como a utilidade máxima em relação a um ranking de preferência. O autor atribui as bases para o desenvolvimento do conceito às fundações da teoria de probabilidade e teorias de utilidade das quais se desprende um raciocínio que enfatiza a satisfação de condições de consistência lógica e a integralidade dedutiva ou solidez probabilística. Especificamente, Zey (1998, p.11) descreve que os seguintes aspectos caracterizam o *homo economicus*: age somente visando ao próprio interesse; há informações completas a respeito do problema de decisão; conhecem-se todas as possíveis soluções que se apresentam, bem como as consequências de cada uma; procura maximizar a utilidade, sendo dotado da habilidade de classificar as alternativas em função da possibilidade de maximização dos resultados.

Apesar de reconhecer a relevância no esclarecimento do conceito de racionalidade e dos seus conceitos de utilidade e expectativa, Simon (1968) alega que as teorias formais de tomada de decisão organizacional têm sido de pouca ajuda na explicação dos fatos da realidade cotidiana da tomada de decisão administrativa. As limitações àquele que escolhe em termos de disponibilidade de informações sobre alternativas, consequências e/ou utilidades e em termos de sua capacidade para fazer cumprir as avaliações presumidas pelos princípios, não são contempladas pelas teorias e, na melhor das hipóteses, aparecem como condições limitantes e não como fenômeno de interesse.

### 2.1.1 A Racionalidade Limitada

Os problemas com a teoria racional, Secchi (2010) comenta, relacionavam-se com o fato de que falta validação empírica aos modelos teóricos. O autor discorre que isso provavelmente é devido à natureza dos pressupostos e ao período histórico no qual eles emergiram. Assim, os modelos de racionalidade eram apenas teóricos e somente mais tarde foram testados empiricamente. Isso culminou no estímulo para que H. Simon desenvolvesse a sua obra. No momento em que o autor não encontra respaldo nas teorias para explicar a tomada de decisão nas organizações, ele formula uma visão complementar: o conceito de racionalidade limitada - *bounded rationality* (1947, 1955a). Esta defendia, pelo contrário, que

a observação e o comportamento viriam primeiro. A abordagem e o resultado (de racionalidade limitada) são descrições de como as pessoas realmente se comportam. A ênfase na racionalidade limitada, que se tornou corrente na academia a partir destes trabalhos, ao permitir direcionar a atenção da pesquisa para novas variáveis e processos, ampliou os horizontes de estudo sobre processo decisório (SIMON, 1968).

As sementes para a difusão das ideias relacionadas à racionalidade limitada encontram-se na dissertação de Simon *Administrative Behaviour* (1947). Simon (1947) argumenta que, no comportamento real, o alto grau de integração de consciência é raramente alcançado. Em vez de uma única ramificação hierárquica, a estrutura de motivos conscientes é normalmente uma rede emaranhada ou, uma coleção desconectada de elementos apenas fraca e incompletamente acoplados juntos. Os fins são em geral meramente instrumentais para outros objetivos ainda mais finais; logo, a hierarquia meio fim raramente é uma cadeia integrada e completamente conectada. Com frequência, as conexões entre as atividades das organizações e os seus objetivos mais explícitos são obscuras, ou esses objetivos são incompletamente formulados ou existem conflitos e contradições internas dos objetivos finais ou entre os meios selecionados para realizá-los.

Outros pontos de contenda do comportamento real com o modelo de racionalidade objetiva referem-se à impossibilidade de o indivíduo decidir tendo a sua disposição o conhecimento de todas as alternativas ou de todas as consequências para cada alternativa e ao caráter de dependência da trajetória – ou *path dependence* (o autor usa o termo *time-binding character*) - das decisões que estreita as alternativas que devem ser consideradas pelo indivíduo em cada momento. Simon (1947) prega que as objeções ao esquema meios-fins significam que a linguagem “meios e fins” deve ser empregada com cuidado e sofisticação e, em algumas circunstâncias, outra terminologia pode ser preferível. Para evitar as complexidades envoltas no uso do termo racionalidade, Simon (1947) propõe que, junto a ele, devem ser usados advérbios apropriados, entre os quais são mencionados: objetiva, subjetiva, consciente, deliberada, organizacional e pessoalmente racional.

A racionalidade, conforme Simon (1947), preocupa-se com a seleção de alternativas de comportamentos preferíveis em termos de algum sistema de valores pelo qual as consequências de comportamento podem ser avaliadas. Referindo-se à psicologia das



decisões administrativas, os limites da racionalidade são apresentados pelo autor como uma derivação da inabilidade da mente humana de vir a sustentar todos os aspectos de valor, conhecimento e comportamento que seriam relevantes para uma única decisão. A racionalidade, colocada dessa forma, opera em meio aos limites de um ambiente psicológico e, portanto, refere-se à cognição humana.

March e Simon (1958) se propuseram eliminar as artificialidades da definição de homem racional que implicam atividades decisórias controversas e questionáveis perante a realidade administrativa das empresas; portanto ofereceram a noção de homem administrativo, que resume em si as características do modelo comportamental. A ideia promovida nesse modelo é a de que, apesar da meta da tomada de decisão organizacional ser a racionalidade, o responsável pela tomada de decisão é limitado em suas habilidades cognitivas (hábitos, valores, reflexos, conhecimento), como também por fatores externos e, como consequência, a decisão não poderia ser otimizada. As definições dos autores para alternativas otimizadas e satisfatórias, expostas abaixo, reforçam as distinções entre os dois modelos de homem.

Uma alternativa é ideal ou otimizada quando existe um conjunto de critérios que permitem que todas as alternativas sejam comparadas e a alternativa em questão é preferível, nestes critérios, em relação a todas as alternativas. Uma alternativa é satisfatória quando existe um conjunto de critérios que descrevem alternativas minimamente satisfatórias e a alternativa em questão satisfaz ou excede todos esses critérios (MARCH; SIMON, 1958, p.140).

De acordo com Simon (1955a), em razão da racionalidade ser limitada e da carência de racionalidade “procedimental”, os decisores tomam decisões satisfatórias; em oposição às decisões racionais que seguem o princípio de maximização, essas decisões obedecem a uma lógica oportunística. Simon (1968, p.77) aponta nessa afirmação uma das três generalizações que emergiram do conceito racionalidade limitada. Escolher boas alternativas, ao invés de buscar a melhor inatingível, é um dos meios centrais usados por tomadores de decisão para conciliar suas limitações de processamento de informações no processo de escolha. As outras duas referem-se aos processos de desenho de atividades - que se assemelham aos processos individuais de resolução de problemas - e aos processos de inteligência nas organizações que seguem leis de percepção seletiva. Essa última proposição implicou a ênfase na

especialização como forma de promover a sensibilidade diferente dos administradores a eventos específicos do seu ambiente.

Em razão da sua definição inicialmente vaga, Gigerenzer (2004) pensa que racionalidade limitada veio a significar muitas coisas para muitas pessoas; o autor, assim, consegue distinguir três linhas de pesquisa que reivindicam para si o conceito de racionalidade limitada, entre as quais duas delas representariam interpretações falhas para o próprio H.Simon, com quem o primeiro autor afirma ter tido oportunidades de diálogo.

A linha de pesquisa que enfatiza a tradição de Simon, em termos de restrições à otimização, deseja tornar mais realista a abordagem; contudo, ao manter o ideal de otimização, invoca novos tipos de onisciência. Dessa forma, Gigerenzer (2004) pondera, acaba por incorrer em modelos ainda mais exigentes e complexos que os modelos de racionalidade completa, mesmo sem evidência de que os humanos tomem as suas decisões dessa forma. A segunda linha de pesquisa assume o estudo da racionalidade limitada como sendo a deflagração das limitações cognitivas e erros sistemáticos no julgamento dos tomadores de decisão; portanto, defende que a decisão não segue as predições da otimização; pelo contrário, conota irracionalidade. A terceira linha, à qual o autor atribui a anuência de Simon, representa a visão de que a racionalidade limitada deve envolver o estudo dos princípios racionais que sublinham o comportamento de pessoas reais que não otimizam e, em sua maioria, não calculam utilidades e probabilidades.

Gigerenzer (2004) diferencia esta abordagem da proposta otimizadora, em que ele analisa o processo real, vale dizer, a heurística, ao invés de construir modelos hipotéticos, baseados em estrutura matemática conveniente. Da mesma forma, diferente do programa de ilusões cognitivas, esse analisa diretamente o processo decisório, ao invés de tentar demonstrar violações das pressuposições, sublinhando modelos hipotéticos.

### 2.1.2 Além da racionalidade econômica

A obra de Herbert A. Simon é tida como um marco nas ditas ciências gerenciais, devido à demonstração da possibilidade de distanciamento do modelo funcionalista; porém, talvez devido ao arraigamento e ampla disseminação das teorias racionais como modelo explicativo do comportamento nas organizações, não conseguiu desvencilhar-se dele. Ramos (1983)

chega ao ponto de chamar a teoria de Simon de neorracionalista. Desta forma, o campo de conhecimento organizacional, que se formou a partir das pesquisas que se seguiram aos escritos de Simon, permaneceu ligado aos pressupostos racionais. Mesmo que questionasse a racionalidade econômica, este segmento de conhecimento partilhava da ampla e convencional noção de racionalidade cerebral, ou seja, “de que a tomada de decisão seria um processo cognitivo que pode ser decomposto em uma sequência de passos simples e programados” (LANGLEY, 1995, p.262). Ademais, Fligstein e Dauter (2006) destacam que a ênfase em afirmar o propósito da firma, como sendo de ajuste ao mundo da concorrência, condizente com as ciências econômicas, era mantida, ainda que princípios básicos da economia, como informação perfeita e racionalidade perfeita fossem rejeitados.

Como se destaca no trecho acima, a corrente de estudos que seguiu, em alguma medida, as teorias sequenciais e a chamada racionalidade cerebral incluía-se neste primeiro grupo. Entretanto, uma reação mais incisiva despontou; tamanha foi a complexidade e ambiguidade inferida da atividade dos tomadores de decisão nos trabalhos, que alguns autores utilizaram a analogia com a anarquia para representar essa perspectiva (LANGLEY et al., 1995). Todavia, como Hall (2004) ressalta, esses estudos foram muito importantes para destacar que, além do modelo econômico racional, outras considerações precisam fazer parte da “equação” da tomada de decisão e, portanto, “proporcionaram uma maneira nova e interessante para aumentar nossa compreensão da substância das decisões organizacionais” (p.152).

Em meio ao continuum conservador a radical, da racionalidade cerebral das teorias de estágio e da aparente irracionalidade das teorias de anarquias organizadas identificado por Langley *et al.* (1995) situam-se as abordagens que visam dar ênfase ao papel da política e do poder no processo decisório. Esse modelo de tomada de decisão, como proposto por Eisenhardt e Zbaracki (1992), é importante para atentar as pesquisas para o fato de que as organizações são coalizões de pessoas com interesses diferentes. Grande parte das decisões envolvem processos para aplacar conflitos entre os atores que possuem metas, pelo menos, parcialmente concorrentes. Outro aspecto central da perspectiva política de tomada de decisão é o poder que será perseguido pelos atores organizacionais por meio de táticas políticas para alavancar sua influência nas decisões.

Como um dos representantes da abordagem próxima do extremo mais radical, Jackall (1988) observou que os próprios procedimentos burocráticos destinados à racionalização do trabalho e das decisões, na realidade funcionavam como subterfúgios para favoritismos, escolhas aleatórias, jogos de poder e operações visando somente ao resultado imediato. Nas organizações que pesquisou, o autor percebe que, embora o planejamento gerencial permaneça sendo um ritual organizacional central, tornou-se um elaborado trabalho de adivinhar e, assim, pode-se considerá-lo um tipo de “cerimônia da racionalidade” (p.70). Neste sentido, também muitos procedimentos formais na organização, sejam eles para auxiliar na tomada de decisão ou para estabelecer os critérios de promoção, na verdade são mecanismos para maximizar as percepções dos seus empregados de racionalidade e equidade e para minimizar percepções de acaso.

A contínua incerteza e ambiguidade das hierarquias gerenciais, exacerbada no decurso do tempo pelo conflito mascarado, levam os gerentes a virarem em direção a si próprios por pistas de comportamento. Eles tentam aprender uns com os outros e dominar as pressuposições compartilhadas, as regras complexas, os códigos normativos, as lógicas institucionais implícitas que governam o seu mundo (JACKALL, 1998). Jackall (1988) afirma que, no trabalho burocrático, apesar de envolver penetração, aceitação e, ao mesmo tempo, negação dos dilemas morais, os gerentes continuam a avaliar as decisões, seu entorno organizacional e, especialmente, uns aos outros para garantir quais “regras-em-uso” se aplicam em determinadas situações.

Destacando a trajetória que se seguiu após o reconhecimento dos limites da racionalidade, March (1988, p.15) analisa que o interesse de pesquisa em tomada de decisão permeou a atenção para os conflitos internos, a abordagem histórico dependente de ação humana e, finalmente, a sensibilidade para com as profundas ambiguidades que envolvem a ação nas organizações. O autor retrata a prática de decisão nas organizações como repleta de inconsistências, exercendo-se em meio a preferências organizacionais instáveis.

March (1988) alega que frequentemente há ambiguidades fortemente enraizadas nos vínculos causais entre as várias atividades de uma organização, entre problemas e suas soluções e entre como os gerentes agem e se reportam. Tal constatação seria confirmatória de que os eventos nas organizações são muito mais frouxamente acoplados (*loosely coupled*) do

que a literatura sugere e, deste modo, a predominância da intenção sobre ação, muito difundida na literatura de tomada de decisão, denota questionamento. O autor propõe a tomada de decisão como atividade altamente contextualizada, envolta em mitos e rituais e, portanto, deve ser priorizada como domínio interpretativo.

O ponto máximo dessa abordagem, que Langley (1995) cunhou como anárquica, foi atingido com o modelo *garbage can* (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972) que conota a tomada de decisão organizacional como processo caótico e inconsistente. Conforme Cohen *et al.* (1972), três propriedades retratam as organizações como anarquias organizadas:

- (i) Preferências problemáticas. Variadas preferências inconsistentes e mal definidas baseiam suas operações. As organizações seriam mais bem descritas como coleção de ideias frouxas do que estrutura coerente.
- (ii) Tecnologia incerta. Os processos das organizações não são compreendidos pelos seus próprios membros; sua operação se dá com base em procedimentos de tentativa e erro, como produto do aprendizado com os acidentes do passado e invenções pragmáticas da necessidade.
- (iii) Participação fluida. Tal aspecto implica que as fronteiras das organizações são incertas e em constante mudança e, assim, as “audiências” e os tomadores de decisão para qualquer escolha particular mudam caprichosamente.

Neste modelo de tomada de decisão, em que ações, decisões e resultados são aleatoriamente misturados no fluxo dos acontecimentos, Chia (1994) menciona que aquilo que se torna evento tem muito pouca semelhança com qualquer conceito de ação deliberada racional ou, muitas vezes, com qualquer coisa que venha parecer com tomada de decisão. As imagens de tomada de decisão gerencial produzidas estariam sendo de pouca ajuda no desenvolvimento do campo. O autor pondera que o próprio conceito de decisão tem sido desafiado ao longo destas novas imagens criadas.

Recentemente, em uma chamada de artigos para o ‘*International Journal of Organization Theory & Behavior*’, Secchi (2011) escreveu que se fossemos rastrear os construtos teóricos que se relacionam à racionalidade limitada, poderíamos acabar ficando

desapontados. O desapontamento relacionar-se-ia ao fato de que as pressuposições de racionalidade limitada têm permanecido intactas apesar das grandes mudanças no campo. Para reforçar este ponto o autor cita Foss (2003), que afirma: a racionalidade limitada continua sendo muito citada e pouco usada. Isso implica que as críticas da racionalidade limitada, que sublinham a sua conotação negativa, a proximidade com a teoria neoclássica e uma visão da mente estritamente computacional, têm sido negligenciadas na literatura. Secchi (2011) alega que o construto não só é tomado como dado (*taken as given*), mas a sua citação é apenas cerimonial e, pergunta: Isso não é o pior que poderia ter acontecido ao legado de Simon?

Reportando-se, também, aos problemas na literatura de *mainstream*, Langley et al. (1995) identificam três limitações das quais as concepções de tomada de decisão sofrem: reificação, desumanização e isolamento. A primeira refere-se à suposição comum de que decisões existem e podem ser claramente identificadas em meio ao fluxo de operações das organizações; a segunda concerne ao menosprezo de aspectos humanos nos processos de decisão, como afeto, experiência, emoção, imaginação e as diferenças individuais que condicionam a manifestação destas instâncias; a terceira diz respeito à visão de que processos de decisão podem ser isolados uns dos outros e de grande parte da realidade coletiva, que é a organização. Estas três pressuposições essenciais que permitem caracterizar as decisões organizacionais como resultados identificáveis de processos impessoais e isolados, são apresentados pela autora como os responsáveis pela letargia exibida pela literatura de tomada de decisão.

Apesar da validade das vertentes críticas, principalmente na descoberta da diversidade em processos de tomada de decisão e na correção dos processos racionais que ilustravam grande parte da literatura de tomada de decisão, Hendry (2000) irá destacar um outro problema. O autor faz uma ressalva a este posicionamento crítico: ao passo que promoveram o distanciamento da imagem funcionalista do processo de decisão, acabaram por descartar de suas análises fenômenos que reconhecemos como decisão e que as próprias organizações identificam como decisões e que, portanto, devem ser vistos como importante e interessante campo de inquirição. Hendry (2000, p.961) corrobora esta posição citando a colocação de Laroche (1995); de que nas culturas ocidentais, pelo menos a percepção e a busca da tomada de decisão intencional é um aspecto tão inescapavelmente importante da vida organizacional,

que não podem deixar de ser abarcados. Se os gerentes acreditam que decisões, no sentido intencional, existem e são importantes, se eles agem de acordo com essa crença e se eles constroem as imagens da organização em torno dessas decisões, essas decisões precisam ser incorporadas em nossa teorização e pesquisa.

Lewis (1983) escreveu que, apesar de todas as críticas que se enumeram, a partir de trabalhos que desejam apontar as suas limitações enquanto pautada pelo princípio de racionalidade econômica e maximização da utilidade esperada, a teoria da decisão não é ciência esotérica. A teoria da decisão “é o cerne da teoria de senso comum das pessoas, dissecada e elegantemente sistematizada” (p.114). Sobre esse ponto, Simon (1955b) escreve que o comportamento nas organizações não deve ser apreendido como completamente emotivo, nem totalmente sem propósito. Conquanto as organizações se afastem das descrições tradicionais de instrumentos neutros, ainda assim a maior parte do comportamento nas organizações é intencionalmente racional. O autor esclarece com relação a este ponto que o comportamento intencionalmente racional se refere ao tipo de ajustamento no comportamento para metas de que os seres humanos são capazes: “um ajustamento muito incompleto e imperfeito, mas um em que, todavia, realiza os propósitos e executa programas” (SIMON, 1955b, p.30). A intenção de realizar metas e o desenho para a realização de metas, que está na própria concepção das organizações, reforça a suposição de que as pessoas que trabalham nas organizações acreditam que elas estejam esforçando-se em direção a essas mesmas metas.

Entretanto, ao tratar os agentes como átomos autodeterminados, a teoria negligencia todas as razões para ação que só podem ser entendidas por meio da visão de como os agentes são imersos em seus contextos sociais e culturais. Conforme a percepção de Hollis (1979, *apud* BERMÚDEZ, 2009, p. 3) "Considerando que o *homo economicus* é um indivíduo abstrato, mas universal, *homo sociologicus* é um ser social, essencialmente localizado em um esquema de posições e papéis". Estas posições e papéis trazem consigo normas sociais e papéis institucionais que, conforme o autor, precisam cair sob a alçada da teoria de decisão. A teoria assume as utilidades dos agentes como dados, mas o contexto social do agente fornece restrições e controles sobre o que estas utilidades deveriam ser. Reforça-se que o contexto social tem papel ainda maior que isso, porque pode determinar razões coletivas para a ação que não podem ser derivadas das razões individuais (BERMÚDEZ, 2009).

O estudo de Langley (1995) toca essa questão e esboça a pesquisa in loco como forte alternativa para captar a forma em que as ambiguidades inerentes aos processos decisórios são administradas nas organizações. A autora argumenta que, diante da contradição de racionalidade e eficiência que ora desencadeia retardo aos processos de tomada de decisão, com análises excessivas, ora acarreta irracionalidade com os exames impulsivos, temos de olhar para o contexto no qual as pessoas tomam as decisões. Isso se eleva diante do desejo de compreender - quiçá influenciar - a maneira em que uma organização fundamenta as suas escolhas. Neste sentido, Langley (1995) corrobora que a adoção de técnicas analíticas formais frequentemente acompanha a tomada de decisão, não obstante o emprego de técnicas alheias que denotam a irracionalidade no contexto organizacional. A autora apresenta, portanto, a decisão nas organizações como sendo uma prática de equilíbrio complexo que requer diagnóstico e realinhamento frequente.

Tais apontamentos incidem em abordagem construtivista do processo de tomada de decisão. Os autores estariam valendo-se de suas premissas como meio para resguardar-se destes problemas apriorísticos e se concentrar no que de fato encontram nos contextos estudados. Alguns autores têm indicado a perspectiva construtivista de forma a contemplar estas limitações e tentar trazer avanços que reanimem o campo de conhecimento. Coerente com este posicionamento, Hendry (2000, p.966 tradução nossa) discorre que:

Quando Laroche (1995) escreveu sobre o papel social e cognitivamente construído das decisões como sendo representações sociais, ou quando Chia (1994) se referiu ao papel ontológico das decisões na criação da realidade, sua preocupação residia na tomada de decisão em geral, como um modo de pensar (Laroche) ou princípio explicativo (Chia) e com a criação e manutenção de estruturas sociocognitivas duráveis. Tomada de decisão, neste sentido, pode ser visto como aspecto central na construção social da realidade organizacional.

Para Chia (1994), a tomada de decisão é o ato ontológico de corte e separação de uma versão da realidade a partir do que se tinha como indistinguível até aquele momento e, posteriormente, a apresentação desta versão da realidade como representante daquilo que, antes, não era possível distinguir. “É a criação de uma distinção primária, uma clivagem de um espaço vazio e uma inserção ativa de um quadro delimitador” (p.800). O caráter essencialmente ontológico da tomada de decisão é, descrito, portanto, pelo fazer incisões de uma parte do todo de nossas experiências com o fenômeno e, finalmente, ressaltar aquela



parte como representativa do todo. Deve-se ponderar que, visto desta forma, decisões são operações ativas que produzem e privilegiam eventos e entidades discretos à custa de movimento, ação e *becoming* – do processo contínuo de tornar-se – e pontuam a experiência humana de forma a construir e consolidar uma versão parcialmente estável da realidade. Tendo isto em mente, propõe-se ao analista organizacional a análise desconstrutiva, na qual ele se despe das categorias conceituais dominantes para reconstruir uma teoria baseada no processo decisório, para “demonstrar como ações, acontecimentos e configurações emergem, unem-se e se fundem e depois assumem aparência estabilizadora” (CHIA, p.802).

Ao discutir as formas em que as organizações influenciam os processos de decisão, Simon (1955b) fornece a deixa para que o processo decisório possa ser explorado por meio de uma perspectiva construtivista. O autor comenta que os meios percorridos pelos membros para a solução de problemas e realização de escolhas dependem muito do ambiente social no qual eles se inserem na organização. “Se as decisões administrativas e o comportamento dos membros organizacionais devem ser racionais (em termos dos objetivos da organização), essa racionalidade há que decorrer das próprias condições estruturais da organização”(p.36). Percebe-se nesta argumentação, portanto, a crítica ao tratamento reificado da racionalidade pelas teorias clássicas, teorias de que Simon não logrou desvencilhar-se, apesar das manifestações de descrédito.

O trabalho de Jackall (1988) é um relato de pesquisa sobre a construção social da realidade/racionalidade em três grandes corporações americanas. Ao declarar que o objetivo do trabalho foi estudar o *ethos* da burocracia e a sua influência na ética dos gerentes, de fato o que se buscou foi esclarecer as “regras de sobrevivência”, os códigos gerenciais, os critérios da tomada de decisão e da ascensão e promoção que orientam o comportamento dentro das organizações. Dessa forma o autor aproxima-se de uma perspectiva de imersão social para o estudo da tomada de decisão.

A ponderação dos custos e benefícios na tomada de decisão é retratada vastamente no corpo de pesquisa e teoria sobre tomada de decisão. Ainda assim, Vaughan (1998) comenta, importa ponderar que a escolha individual ocorre em virtude de forças institucionais e organizacionais. As práticas de decisão e os seus resultados são produto de compromisso, informação limitada, contingências externas, *sensemaking* retrospectivo, crenças culturais,

batalhas políticas, patologias burocráticas, que minam tanto a determinação das metas, quanto a sua realização. Soma-se a isto que, os padrões que se espera que as organizações incorporem, as recompensas e punições em consequência da sua observação ou não, não são claros, seja para o tomador de decisão ou para o público organizacional. Em vista disso, a autora nota, o contexto social torna-se uma influência óbvia na tomada de decisão, direcionando o que um indivíduo percebe como racional em dado momento. A tomada de decisão, a partir da perspectiva de imersão social, vai contra a redução do agente decisor em ator racional descontextualizado e, portanto, a decisão não ocorre de forma independente do entorno social. Este entorno condiciona suas preferências e a própria percepção do que é racional (VAUGHAN, 1998).

Bermudez (2009) comenta que muitos teóricos pensavam que existia um conceito unitário de racionalidade. A visão de que a racionalidade seria, no fundo, uma noção matematicamente tratável, tal como é empregada nas estatísticas, teoria da decisão, teoria dos jogos, etc., tornou-se muito popular e só mais tarde surgiram trabalhos para enfatizar outras racionalidades que habitavam as organizações. A crítica contra a visão reificada da racionalidade em processos de decisão é também ponto alto do artigo de Cabantous et al. (2010). Na perspectiva dos autores, a racionalidade tem sido tratada como propriedade que as organizações possuem (ou não), ao invés de um resultado de trabalho realizado pelos atores dentro da organização. Essa percepção *taken-for-granted* da racionalidade tornou-se característica comum, tanto nos trabalhos que defendem, quanto naqueles que desafiam formas racionais de tomada de decisão e, desta forma, fez com que a racionalidade, usada pelas teorias de decisão, se tornasse produto frágil, sujeito a questionamento.

Ao invés de abandonar as pressuposições da teoria de escolha racional, por causa de sua falta de realismo, Cabantous et al. (2010) teriam o intuito de explorar na realidade organizacional os processos por meio dos quais a teoria de escolha racional progressivamente surge como realidade social. Assim, os autores advogam que as introvisões da pesquisa da perspectiva prática (RECKWITZ, 2002; WHITTINGTON, 2006) podem propiciar a análise da tomada de decisão racional como construção social que envolve uma teoria (racional, no caso) e um conjunto de ferramentas e artefatos que incorporam as principais pressuposições da teoria. Neste raciocínio, racionalidade é o produto da interação e colaboração social, não mera característica organizacional. Tomada de decisão, para Cabantous et al. (2010), deve ser

concebida como prática social que envolve, simultaneamente, os seus elementos constituintes: praticantes, ou atores envolvidos na tomada de decisão; práticas e modelos estabelecidos que possibilitem sua ação; e a práxis, vale dizer, a atividade cotidiana dos atores.

Whittington (2006), que desenvolve seus trabalhos na área da estratégia, concebe que, em comum, as pesquisas de administração comprometidas com a virada prática assumem a compreensão de seu domínio de conhecimento em termos de atividade humana. O abrandamento da relutância de se endereçar aspectos relativos à natureza humana em áreas como a estratégia, tecnologia, aprendizado e mudança institucional, pode ser apontado como a principal decorrência do aumento do número de trabalhos abarcando esse princípio. No campo de estudo da estratégia, onde é perceptível a maior concentração de seguidores da perspectiva prática, compondo o subcampo *Strategy as Practice* (S-A-P), já é possível afirmar que se contribuiu para a diminuição da supremacia quase absoluta das perspectivas funcionalistas de análise.

Com o sentido empregado pela abordagem prática de pesquisa, a tomada de decisão adquire caráter processual e, enquanto processo, assume-se consideração dinâmica e ampla do fenômeno. Desta forma, a análise do fenômeno decisório, Chakravarthy e White (2002) observam, pode permear múltiplos níveis, desde os processos cognitivos dos tomadores de decisão individuais, os processos sociais e/ou políticos dentro dos grupos, as rotinas e regras organizacionais, até as ponderações ecológicas de sobrevivência e sucesso das organizações. O foco da pesquisa são os padrões de decisões e ações que se acumulam no decorrer do tempo, não apenas a decisão. Nesta afirmação, contempla-se a preocupação com a compreensão de como as coisas evoluem, no decorrer do tempo e do por que evoluem daquela maneira. Langley (1999) cita esta preocupação como característica da pesquisa de processos. Com relação aos dados deste tipo de pesquisa, a autora menciona que estes “consistem largamente em histórias daquilo que aconteceu, quem fez, o que fez, e quando o fez, ou seja, eventos, atividades e escolhas ordenadas no curso do tempo, de modo a possibilitar a compreensão de padrões” (p.692).

Uma tradição de pesquisa que adota o enfoque processual nas suas pesquisas é a Teoria Institucional de vertente sociológica. Essa abordagem teórica tem sido notória em deflagrar a influência dos processos sociais no comportamento das organizações. Em seguida, portanto,

discorre-se sobre como o processo decisório é tratado por essa lente a partir do desenvolvimento do conhecimento em torno das lógicas institucionais.

### 2.1.3 Processo Decisório e Lógicas Institucionais

Em meio a abordagem institucionalista, menções ao conceito de decisão ou de conceitos decorrentes da teoria de decisão aparecem com pouca frequência. No entanto, com a contribuição da primeira leva de autores do novo institucionalismo, a teoria institucional proporcionou o destaque do papel das influências normativas nos processos de tomada de decisão organizacional (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Tal perspectiva, como foi dito na seção 2.2, foi muito criticada, devido à noção de homem supersocializado que exprimia. Além do mais, Kirschbaum (2010) argumenta que, em contraste com os estudos de Simon, March e Cyert (identificados com a "escola de Carnegie") que buscam entender como as dinâmicas internas da organização explicam o processo decisório, o neo institucionalismo, priorizou o nível macro de análise. Assim, “acabou por tornar a firma uma "caixa preta" e estabelecer um pressuposto (ainda que tácito) que a estrutura de governança da firma poderia ser pensada como um bloco monolítico”(KIRSCHBAUM, 2010, p.8).

Com a abordagem de lógicas institucionais, porém, diversos estudos (e.g. Thornton; Ocasio, 1999, Thornton, 2002, Rao; Monin; Durand, 2003) estão explorando seu aporte conceitual para deflagrar situações de pluralidade institucional. Assim, possibilitou-se o destaque das influências cultural-cognitivas na tomada de decisão, ou seja, se reconhece que quadros culturais externos perfilam os processos interpretativos. Vale notar que, apesar de se ter assumido inicialmente uma ênfase maior em aspectos “macro”, estudos de lógicas institucionais frequentemente têm evocado mais atenção para a dimensão intra organizacional.

Lounsbury (2008) nota que acadêmicos neoinstitucionalistas começaram, mais recentemente, a se distanciar de imagens antigas deterministas por meio de renovado interesse para a noção de ator ‘racional’. O autor esclarece que o tipo de racionalidade que os institucionalistas estariam abarcando não seria do tipo estreito, baseado na maximização de utilidade que os economistas e teóricos de escolha racional da sociologia e ciências políticas empregam, mas uma compreensão Weberiana ampla de racionalidade como institucionalmente contingente.

Nos estudos de processo decisório que elevam em importância a necessidade de se distanciar de concepções *taken-for-granted* e de se tomar o conceito de racionalidade de forma contextualizada ou em perspectiva de construção social, pode-se interpretar essa posição como proposta potencial de integrar a racionalidade em Simon (principalmente na obra de 1947), que possui viés econômico, nos elementos que advêm dos outros tipos de racionalidade. Como Weber deixou expresso em seu texto ‘A ética protestante e o espírito do capitalismo’: “[E]ste ensaio, se ele pode fazer qualquer contribuição, tem como objetivo expor a natureza multifacetada de um conceito – a racionalidade – que só parece ser simples” [(1930) 1958, p.53 – nota de rodapé]. De acordo com esse raciocínio, ao pressupor a ação como racional, deve-se, no mínimo, considerar o caráter multivalente ou polimórfico da racionalidade. Kalberg (1980, p. 1147) ressalta isto como sendo o objetivo de seu artigo: “reconstruir a visão de Weber sobre a multiplicidade de processos racionais que variavelmente conflitem e coalescem uns com os outros em todos níveis sociais e civilizacionais”.

De acordo com a leitura de Kalberg (1980), Weber duvidava de todas as teorias que entendiam o avanço da racionalidade como processo evolucionário unilinear que ocorresse com a mesma intensidade em todas as esferas sociais. Para o sociólogo, processos de racionalização poderiam ocorrer em cada arena, independentemente das outras e no seu próprio ritmo. Desta forma, portanto, longe de ser um fim em si próprio, os quatro tipos de racionalidade foram ferramentas heurísticas básicas que Weber empregou para examinar os destinos históricos de racionalização como sendo processos socioculturais.

A substituição da visão de mundo judeo-cristã por uma visão de mundo científica implicou, em grande parte, a retirada dos valores como a questão legítima dos principais processos de racionalização teórica do século XX. Implícito nessa transição essencial estava a definição da ciência como modo de conhecimento analiticamente distinto dos valores. Essa passagem da racionalização teórica de religião para ciência, combinada com processos de racionalização formal, prática e outros processos de racionalização teórica, que não implicam controle por valores, tornou-se de fundamental significância para o destino de formas de vida metódico racionais. Weber (1968) escreveu que, na extensão em que o puro cálculo em termos de regras abstratas reina, decisões são tomadas visando ao máximo as regulações estabelecidas e sem levar em conta qualidades pessoais dos indivíduos.

Este tipo de abordagem da racionalidade se tornou mais manifesto recentemente na literatura institucionalista, no uso do conceito de lógica institucional (LOUNSBURY, 2008), que estaria sendo explicitamente relacionado por alguns autores ao conceito de tomada de decisão. Kraatz e Block (2008), por exemplo, apontam o institucionalismo de March como uma das fontes chave para a perspectiva de relacionamento organização-ambiente em contextos institucionais pluralísticos. Nesta corrente, sugere-se que grande parte da tomada de decisão organizacional resulta de uma lógica de adequação, ao invés de uma lógica de consequência calculista. Os atores, seguindo uma lógica de adequação, conformam-se com as regras institucionais e buscam, de forma pré-consciente, preencher as obrigações inerentes às suas identidades institucionalmente estabelecidas. Mas, como resultado direto de sua associação/adesão institucional múltipla, o ator possui múltiplas identidades (KRAATZ; BLOCK, 2008).

Diferenciando entre lógicas instrumentais e de adequação, March (1991) propõe que as seguintes perguntas expressam cada uma delas, respectivamente: “Quais são os meus interesses nessa situação?” e “Tendo em vista o meu papel nesta situação, o que se espera de mim?”. A concepção da lógica de adequação sublinha dimensões normativas de referência no comportamento; a escolha baseia-se no contexto social e é orientada por parâmetros morais, que levam em conta as relações e obrigações de alguém perante os demais envolvidos na situação (p.105).

Ao definir o conceito de lógica institucional, Lounsbury (2007) refere-se às crenças e regras culturais amplas que estruturam a cognição e guiam a tomada de decisão em um campo. No nível organizacional, conforme Ocasio (1997), as lógicas podem direcionar a atenção de tomadores de decisão para conjuntos delimitados de questões e soluções. Tais formulações, Thornton (2002) irá afirmar, remetem à aceitação de decisões que são consistentes com lógicas que reforçam determinadas identidades e estratégias organizacionais.

Thornton (2004, p.13) propõe quatro mecanismos pelos quais as lógicas influenciam as decisões dos executivos:

1. Significado, adequação e legitimidade de várias fontes de poder executivo e das estratégias e estruturas.

2. A percepção de problemas e questões para atender ao controle das forças de mercado e à compensação do comportamento político.
3. Respostas e soluções disponíveis e adequadas no controle de forças econômicas e da atividade política.
4. Decisões sobre desenvolvimento e persistência de determinadas estruturas organizacionais.

Por meio destes mecanismos, a autora acredita que as lógicas afetam as decisões de adaptação e mudança das organizações.

Reay e Hinings (2009) advogam que os conceitos de campos institucionais, mudança e lógicas institucionais são fortemente relacionados. As lógicas seriam princípios organizadores (*organizing principles*) que moldam o comportamento dos participantes do campo, porque elas se referem a um conjunto de crenças e práticas associadas com o conteúdo e significado das principais instituições societárias. Dessa forma, os autores argumentam que as lógicas fornecem as regras formais e informais de ação, de interação e interpretação que guiam a tomada de decisão e, conseqüentemente, fazem elo entre instituições e ação.

Thornton e Ocasio (1999) mostraram que decisões de sucessão executiva foram impactadas por mudanças em lógica institucional. Thornton (2002) apresentou que decisões com relação à estratégia de diversificação e ao tipo de estrutura diversificada eram influenciadas pela lógica institucional dominante. Haveman e Rao (1997) analisaram que a passagem para uma nova composição de lógicas culminou com a adoção de novas formas organizacionais de poupança e empréstimo. Glynn e Lounsbury (2005) verificaram que os critérios de desempenho se alteraram, de conformidade com uma nova orientação de lógica institucional. Semelhantemente, Lounsbury (2007) percebeu que a adoção de práticas de contrato de fundos mútuos era influenciada por lógicas institucionais. Estes achados permitem ilustrar a nova ênfase na tomada de decisão organizacional na teoria institucional que, conforme Lounsbury (2008), não se desvincula dos ímpetus iniciais que estabelecem uma noção mais coletiva de racionalidade, uma racionalidade institucional. Para o autor, essa retomada implica exames muito mais penetrantes dos atores e das práticas:

O foco em como campos são compostos por lógicas múltiplas e, portanto, de múltiplas formas de racionalidade, institucionalmente baseadas, permite aos analistas uma nova visão da variação de práticas e suas dinâmicas. Lógicas

múltiplas podem criar diversidade em práticas, ao possibilitar a variedade na orientação cognitiva e a contestação sobre quais práticas são apropriadas. Como resultado, essa multiplicidade pode criar enorme ambiguidade que, por sua vez, gera amalgamento de lógicas, a criação de novas lógicas e a emergência continuada de novas variantes de práticas (LOUNSBURY, 2008, p.354 – *tradução nossa*).

As críticas mencionadas no texto com relação à inércia das pressuposições de racionalidade limitada (SECCHI, 2011) e às limitações de reificação, desumanização e isolamento das concepções de tomada de decisão (LANGLEY *et al.*, 1995) elevam a importância de considerar a tomada de decisão *in situ*. Na medida em que isso implica uma postura mais aberta do pesquisador, principalmente para abarcar uma noção ampla de racionalidade que deverá incluir além dos aspectos cognitivos (micro), a dimensão cultural (macro), reforça o uso da abordagem de lógicas institucionais.

Como é apontado por Greenwood et al. (2011, p.318 *tradução nossa*), “na extensão em que prescrições e restrições de lógicas diferentes são incompatíveis, ou pelo menos aparentam ser, elas inevitavelmente geram desafios e tensões as organizações expostas a elas”; desafios e tensões para os quais se deve atentar. Estudos têm paulatinamente sugerido que muitos dos supostos conflitos entre lógicas institucionais deveriam ser reconsiderados e que elementos característicos de uma ordem podem ser combinados com elementos de outras; estes estudos (e.g. Rao; Monin; Durand, 2003, Glynn; Lounsbury, 2005, Haveman; Rao, 2006, Mars e Lounsbury, 2009) têm retratado o fenômeno como sendo de hibridismo. Assim, argumenta-se que a análise do hibridismo de lógicas institucionais associado ao processo decisório posiciona melhor a investigação para deflagrar a raiz das contradições e/ou convergências que podem desencadear mudança organizacional e dar ensejo à mudança institucional.

Como foi apresentado na introdução, ao inquirir sobre como o hibridismo influencia o processo decisório, pode-se estar contribuindo para complementar o conhecimento sobre lógicas institucionais, pois os estudos apenas indicam existir relação entre lógicas, decisões e formas organizacionais híbridas, sem contemplar as dinâmicas deste processo. Portanto, deixam de explorar aspectos que podem ser caros ao entendimento mais apurado de como lógicas influenciam respostas organizacionais. Essa questão merece atenção porque é possível pensar que dificilmente existe um campo com uma orientação pura de lógica institucional e, portanto, as organizações podem combinar diferentes orientações quando tomam decisões.



O hibridismo apresenta relevante papel na transformação das organizações, por meio da integração de novas facetas, ao passo que se preservam aspectos de sua história e de sua ideologia (RAO; MONIN; DURAND, 2003). Haveman e Rao (1997, 2006) atribuem ao hibridismo de lógicas institucionais o direcionamento do modo e ritmo da mudança; quando houver muitas práticas híbridas, maior a possibilidade de a dinâmica de mudança organizacional e institucional ocorrer incrementalmente. A presente pesquisa considera isso um fenômeno instigante do ponto de vista do processo decisório, porquanto das decisões a respeito de quais elementos de formas organizacionais deverão ser mantidos e substituídos depende a reestruturação das organizações. Contudo, há que se levar em conta as transformações radicais que geram rupturas e revisões nas estruturas e capacidades organizacionais. Porém, ao invés de considerar formas de mudança, radical e incremental como instâncias temporalmente separadas, como os episódios nos modelos de equilíbrio pontuado, opta-se por vê-las tal como Farjoun (2010) sugere, reforçando-se mutuamente. Com essa visão, a mudança denota processo contínuo.

## 2.2 A Mudança em Estudos Organizacionais

Não é possível afirmar que a trajetória dos estudos sobre mudança é incipiente, diante de inúmeros conceitos da administração, que começam a ganhar corpo apenas recentemente; no entanto, em face da diversidade de formas de tratar o tema, o delineamento de algumas tendências releva a mudança organizacional como área promissora. Da mesma forma, a mudança institucional ganhou relevância na teoria institucional e se tornou um campo próprio de estudo. Há que se ter presente, conforme Halal (2005), que o conceito de mudança institucional transcende o de mudança organizacional, para focalizar em regras e normas sociais permeando classes inteiras de organizações delimitadas em campos organizacionais ou setores. Esta seção destina-se, portanto, a retratar os tópicos que mais se destacaram na formação e no amadurecimento da área de forma geral, primeiramente e, em seguida, especificamente da mudança institucional.

### 2.2.1 Dicotomias e Correntes Teóricas de Mudança Organizacional

No evoluir dos principais conceitos da teoria organizacional, o conceito de mudança ganhou status permanente, a partir da ênfase em sistemas abertos. Deste momento em diante,

diferentes correntes teóricas, adotando variados posicionamentos com relação à mudança, surgiram, ganharam destaque e a seguir perderam força na comunidade de pesquisadores. A ênfase em elementos dinâmicos ou de estabilidade, o enfoque determinista ou voluntarista, a abordagem gerencialista ou organizacional e a prioridade dada às características objetivas ou simbólicas, entre outros contrastes, são motivos de debate constante no campo.

A figura 1 resume as mudanças em ênfase de análise das abordagens organizacionais do século XX, conforme a descrição de Scott (2003). A partir da linha temporal que se traçou, visualiza-se que foi em meados do século, quando se começa a refletir a organização em sua relação com o ambiente, que se passa a inquirir a mudança organizacional. Tal passagem representou uma transformação na concepção de organização, deslocando noções de fronteira dos estudiosos para abarcar uma abrangente gama de elementos e fluxos, que representam os laços recíprocos de ligação e relacionamento com o ambiente. A extensão em que o conhecimento anterior das organizações negligenciava o ambiente, ou o tinha como fator hostil, tornou-se evidente a necessidade de revisá-lo, o que envolvia abarcar a compreensão da mudança organizacional.

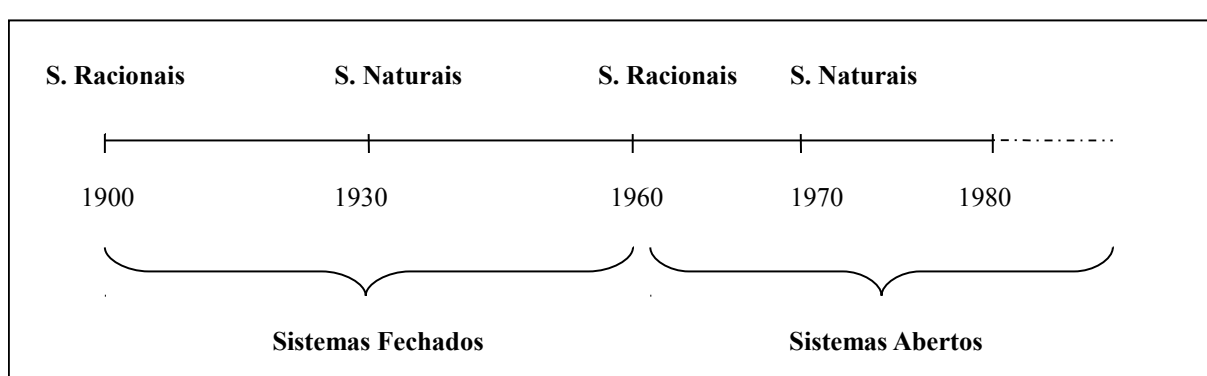


Figura 1: Mudanças em ênfase de análise pelos modelos de Teoria Organizacional.  
Fonte: Baseado em Scott (2003).

Observando as distinções de enfoque, Scott (2003) percebe que os analistas de sistemas racionais consideram as organizações como instrumentos que podem ser conscientemente mudados e moldados para realizarem certos fins. A ênfase recai no desenho e planejamento racional, com a pressuposição de que os atores podem controlar o desenvolvimento das organizações. Complementando esta percepção, Hatch (1997) comenta que os teóricos gerencialistas clássicos quase sempre focaram em como estabilizar, rotinizar e racionalizar o conhecimento organizacional sobre o desempenho organizacional efetivo. Nestas abordagens,

que a autora cunha como orientadas para a estabilidade, “mudanças seriam vistas como o resultado intencional da realização de mais rotinas, estruturas e racionalidade” (p.350).

Na medida em que as organizações foram apropriando-se da mudança em sua própria estrutura, os modelos estáticos que não levam em conta as transformações, ou consideram-nas apenas em termos de comparação entre estágios anteriores e posteriores, foram sendo percebidos como insuficientes e, paulatinamente, cederam lugar às novas perspectivas. Em contraste com a visão racional, os aderentes de uma abordagem de sistemas naturais percebem as organizações como coletividades que se desenvolvem por processos indeterminados. Utilizando a metáfora de sistemas orgânicos, Scott (2003) preconiza que a sobrevivência é vista como meta primordial e a adaptação como processo fundamental das organizações. Tal abordagem, aliada à ênfase em sistemas abertos, tem gradualmente dispersado o predomínio dos enfoques de estabilidade.


Neste ponto de transição de enfoque dos modelos de teoria organizacional, grande quantidade de trabalhos começa a disseminar conceitos relacionados à mudança organizacional. Com tantos recursos explicativos, por vezes contrastantes ou parcialmente sobrepostos, tornou-se cada vez mais difícil analisar o percurso deste novo campo de conhecimento com o delineamento de tendências. Neste sentido, atribui-se relevância ao recente trabalho de Demers (2007), que integra os diferentes argumentos da mudança organizacional para produzir uma síntese da análise do conhecimento produzido. Conforme a percepção da autora, as diferenças epistemológicas, teóricas e metodológicas são o que mantêm a diversidade conceitual do campo. A autora acrescenta, além disso, que o processo de sedimentação, mediante o qual transcorre a evolução do conhecimento sobre a mudança, permite que teorias mais antigas continuem a coexistir com as correntes mais recentes e, portanto, estudos mais recentes integram elementos de várias perspectivas anteriores.

Em sua obra, Demers (2007) identifica três períodos ou eras de evolução do campo teórico de mudança organizacional, tendo como ponto de partida da análise os anos 1950, como se pode ver no Quadro 1. O período pós-guerra é destacado pelas características de efervescência social, que desencadeava questionamento da ordem social tradicional. Da mesma forma, a estabilidade econômica e a prosperidade que reinava até meados da década de 1970 são consideradas como fatores ligados à visão otimista de mudança que pairava na

atmosfera de pesquisa da época. Mudança era equiparada com progresso.

Outra característica que marca esta primeira era de compreensão da mudança organizacional é a ramificação de pressupostos deterministas e voluntaristas. O Modelo de adaptação racional, que concebia a mudança como passível de controle por meio da reação planejada dos gerentes às pressões internas e externas, tornou-se a visão dominante. Todavia, no final do decênio de 1970, período que ficou conhecido pela estreia das unidades de análise populacionais nos estudos organizacionais, os argumentos de seleção ambiental e evolução orgânica aparecem para lhes fazer frente. Até hoje esta oposição se apresenta nos debates deste campo do conhecimento.

QUADRO 1: Panorama da evolução do conhecimento sobre Mudança Organizacional (M.O.).

1950	1960, ... , 1970, ...	1980, ... , 1990, ...	2000, ... 
	1ª Era	2ª Era	3ª Era
Status do subcampo de M.O. em relação ao campo de Estudos Organizacionais	Fenômeno da M.O. era quase auto evidente e a sua concepção apenas implícita	A M.O. emerge como domínio de inquirição O conceito de M.O. se torna central Necessidade de definir melhor o conceito gera desordem e incoerência no campo	A M.O. torna-se um fenômeno ubíquo e o campo estilhaçado em inúmeras áreas estreitas arriscando perder relevância ou, ser tragado pelo campo de Estudos Organizacionais
Debate característico	Abordagem racional versus natural	Visão gerencial-funcionalista/ prescritiva vs organizacional-interpretativa/ analítica	Perspectiva de evolução natural versus de dinâmicas sociais
Enfoque nos estudos sobre M.O. no período	Foco explicativo nos antecedentes e consequências da mudança Aspectos de ordem e estabilidade prevalecem M.O. concebida como um processo normal, geralmente positivo e expansivo	Visão de M.O. como um episódio raro e dramático M.O. é percebida como uma anomalia ou crise, um deslize provisório seguido do retorno ao equilíbrio.	M.O. é retratada como um processo indeterminado e natural originada nos gestos diários Modelos concebem a M.O. como processo contínuo, de impacto generalizado e essencialmente emergente nas organizações Convergência em torno de uma visão processual de M.O.

Fonte: Baseado em Demers (2007).

Entretanto, principalmente a partir da segunda era de pesquisa, divisões conceituais entre mudança radical versus incremental, descontínua versus contínua, revolucionária versus evolucionária, mudança de primeira *versus* segunda ordem, transformacional *versus* organizacional, entre outras, povoam a literatura sobre o assunto. Neste período sobressai o fato de tornar-se um conceito central, emergindo como domínio de inquirição, enquanto no primeiro período a mudança era quase autoevidente e a sua concepção apenas implícita. Em decorrência disto surgiram várias abordagens e passou-se a cogitar a necessidade de definir melhor o que se entende por mudança. Em relação a esse aparente problema, Demers (2007, p. 112) comenta:

De fato, as várias abordagens da mudança, que constam em algumas variantes complementares e, em outras, mutuamente excludentes, enfatizam dimensões ou definições de mudança distintas. Enquanto estas vertentes ampliam a confusão, elas também alargam o leque de questões de interesse, às quais os acadêmicos se dirigem (*tradução nossa*).

Entre as principais observações pertinentes aos estudos da mudança organizacional desta época, Demers (2007) ressalta a controvérsia que permeia a disputa entre perspectivas da natureza da mudança, gerencial funcionalista e organizacional interpretativa. Na primeira, sob a perspectiva objetivista, a mudança implica cálculos racionais do contexto e das contingências, que supõem relação direta e linear entre ambiente e organização. Em contraste com estas premissas, na segunda perspectiva, ao considerar a dimensão simbólica, a origem da mudança decorre de valores, forças ou eventos que ganham poder suficiente para confrontar o *statu quo* existente. As mudanças ocorreriam em resposta a essas transições e para proporcionar à organização maior conformidade com a estrutura.

Não obstante as discordâncias no campo, o sentido de ordem conferido à mudança, enfatizando estabilidade e equilíbrio, sobressai como a contribuição unificada das diferentes perspectivas. Até este ponto de entendimento, a mudança organizacional é tida como mecanismo pontuado de “correção” e, portanto, não é percebida como aspecto normal das organizações, senão “como anomalia ou crise, deslize provisório, seguido do retorno à estabilidade” (*tradução nossa*, DEMERS, 2007, p.117). Conforme se visualiza no Quadro 1,

este foco é enfraquecido em prol de modelos que concebem a mudança como processo contínuo, de impacto generalizado e essencialmente emergente nas organizações.

Os posicionamentos de mudança organizacional, adotados no período mais recente da evolução do campo, divergem, de modo geral, quanto à ênfase na agência e contextualização da ação, formando a divisão entre as perspectivas de evolução natural e dinâmicas sociais. Se, por um lado, o movimento de inovação se exprime como dinâmica de auto-organização inevitável, análogo aos processos naturais, revela-se, por outro, como efeito do potencial criativo dos atores. Estes, mediante sua ação situada, produzem micromudanças que são integradas e traduzidas no permanente fluxo de eventos diários, na dinâmica contínua de mudança (DEMERS, 2007).

Atualmente, nota-se que a unidade e o nível de análise e a origem das influências, tudo é questão considerável para se posicionar em relação aos pressupostos de mudança organizacional. Aderentes da perspectiva interpretacionista que atualmente compõem a literatura de estudos centrados em práticas, conforme a autora supracitada, tendem a considerar todos os atores como potenciais contribuintes da mudança, atuando na forma de criadores de significado, atores simbólicos e operadores políticos. Já para aqueles que sustentam o ponto de vista de evolução natural, mais especificamente o de coevolução entre ambiente e organização, o motor da mudança é micro-macro, sendo que cada unidade de análise separada (o micro ou o macro) não constituiria o todo unificado.

A linha de pesquisa evolucionária, que sempre se pautou pelo foco unitário de evolução, está sendo desafiada pela compreensão de que unidades em adaptação estariam entrelaçadas em processos de causalidade mútua, em mais de um nível de análise. Por exemplo, “rotinas imersas em organizações que, por sua vez, estão imersas em populações”(DEMERS, 2007, p.147). Tal menção implica premissas de coevolução que se orientam pelo reconhecimento de que os ambientes não são exógenos e não se constituem independente dos esforços das organizações. Como consequência, conforme Baum e Singh (1994), a proposta da pesquisa coevolucionária visa à compreensão de como estruturas de interações diretas e de retroalimentação em meio a sistemas organização-ambiente originam o seu comportamento dinâmico.

Muitas das desvantagens relacionadas à perspectiva coevolucionária, como o foco central no conteúdo e sequência de mudança organizacional e a percepção de organizações como entidades unitárias poderiam ser superadas pela aproximação com a corrente de dinâmicas sociais. Tal proximidade tende a ocorrer na medida em que integra as dinâmicas intraorganizacionais em nível inferior, em seu entendimento de mudança organizacional e passa a levar em conta o contexto histórico e sociopolítico em que as organizações estão imersas. A perspectiva de Dinâmicas sociais, Demers (2007) menciona, tende a adotar uma visão processual de mudança que envolve processos distintos mas inter-relacionados nos níveis micro e macro. Representando uma visão cada vez mais popular, os estudos centrados em práticas, que compõem essa perspectiva, percebem as organizações como padrões de ação e interação específicos do contexto e adotam enfoque de mudança como processo contínuo, em que se enfatiza o potencial criativo de ação.

Ao discorrer sobre os contornos adquiridos pela mudança, enquanto campo de conhecimento, Demers (2007) concebe a separação em períodos como forma de organizar as transições de enfoque que se sucederam, conforme se pode ver no Quadro 1. Em suma, primeiramente a mudança é vista como resultado, posteriormente como episódio e, por fim, como processo. Percebe-se que a trajetória de pesquisa de tradição institucionalista expressa paralelo com as características esboçadas pelas correntes de estudos organizacionais da mudança. Assim como mudança organizacional e mudança institucional se alimentam recursivamente, as duas áreas de conhecimento têm acompanhado as tendências uma da outra.

Neste ponto, portanto, apresentam-se alguns dos principais conceitos institucionalistas que destacam as tendências mais gerais de análise da mudança. A proposta de lógicas institucionais é lançada como abordagem de mudança que apenas recentemente se torna difundida nas pesquisas de teoria institucional. Em meio das diferentes visões sobre como a mudança se processa, envolvendo lógicas institucionais, alega-se neste estudo que o hibridismo sobressai.

## 2.2.2 Mudança e Institucionalismo Organizacional

### 2.2.2.1 Primeiro período de compreensão da mudança: Isomorfismo

Um dos conceitos da teoria institucional, que se tornou mais conhecido ao longo dos estudos organizacionais, situa-se em meio aos pressupostos concebidos no primeiro período de compreensão da mudança organizacional (ver Quadro 1). DiMaggio e Powell (1983) denominaram isomorfismo institucional o processo pelo qual as organizações em um campo institucional se tornam similares à extensão em que adquirem formas consideradas legítimas. Distinguindo o isomorfismo apregoado pelos ecologistas populacionais que resulta de processos competitivos em resposta das pressões de mercado, Scott (2008) ressalta no isomorfismo institucional a importância de *social fitness*, ou adequação social, como razão para explicar tendências à homogeneidade organizacional.

Neste sentido, em complementação a Meyer e Rowan (1977), os pressupostos desenvolvidos por DiMaggio e Powell (1983) ocasionaram um fluxo de pesquisas com foco para as engrenagens do processo de mudança isomórfica em campos organizacionais. No estudo de 1977, Meyer e Rowan deslocam o foco em leis econômicas para os aspectos culturais na explicação da permanência de práticas organizacionais racionalizadas no centro da cultura moderna. Desta forma, possibilitaram a concepção de sobrevivência organizacional independente de resultados em termos de eficiência produtiva; as organizações poderiam sobreviver, desde que se mantendo em conformidade com certas estruturas apoiadas pelo ambiente institucional. Como decorrência, DiMaggio e Powell (1983) argumentaram que as organizações em ambientes institucionais elaborados, que se lograssem isomórficas com estes ambientes, ganhariam legitimidade e recursos necessários para sobreviver. O foco deste trabalho era explicar o isomorfismo institucional e a conformidade estrutural por intermédio de restrições em termos de expectativas ambientais nas escolhas de práticas e estruturas organizacionais. Estas expectativas ambientais seriam canalizadas pelos mecanismos coercitivos, normativos e miméticos que se apresentam como pressões às organizações, levando-as a se tornarem similares.

A inclinação dos estudos em retratarem movimentos de convergência estrutural, negligenciar dinâmicas internas de mudança e evidenciar a mudança organizacional, enquanto resultado de processos que geram a institucionalização de um campo (DEMERS, 2007,



MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005) ergueu um posicionamento de relutância ao longo dos estudos organizacionais para com a habilidade da teoria institucional de lidar com a mudança e inovação. Denunciando o perfil conservador manifesto pelos membros institucionalistas da época, Demers (2007) explica que, não obstante a sua inclusão como uma teoria de mudança institucional, a perspectiva do novo institucionalismo foi, na verdade, em termos de pesquisa, uma teoria da estabilidade.

Ao longo do curso evolutivo do conceito de mudança demonstrado no Quadro 1 (p.38), Demers (2007) irá situar o tema de isomorfismo institucional na primeira era que, de modo geral, reforça aspectos de ordem e estabilidade e concebe a mudança como processo normal, geralmente positivo e expansivo. Todavia, diante dos novos aspectos que vêm sendo abordados na perspectiva neo institucionalista, há espaço para o isomorfismo e a diversidade; a homogeneidade e a heterogeneidade. O isomorfismo passa a ser apenas uma possibilidade entre outras.

O foco dos primeiros trabalhos sobre imitação e difusão interorganizacional, Haunschild (1993) comenta, assentava-se em raciocínios teóricos e na exploração de evidências da ocorrência dos efeitos. A maioria dos estudos dirigia-se aos efeitos de dinâmicas institucionais, mostrando como comunidades de organizações respondem de forma similar às pressões institucionais. Porém, como versa o autor, a evidência da imitação em tais estudos era indireto e susceptível a muitas interpretações. Greenwood et al. (2008) mencionam até mesmo que nem sempre ficava claro se o interesse focal dos autores era a difusão ou o isomorfismo, visto que poucos estudos iam além de taxas de adoção para indicar se as práticas se tinham tornado estabelecidas e aceitas, quando, na verdade, a evidência de processos institucionais estaria atrelada à motivação e aos significados que permeiam a adoção.

Ademais, em sua análise da literatura existente sobre imitação, Haunschild (1993) percebe que não fica claro quais as dimensões de comportamento exibidas por um modelo serão imitadas. Assim, permanecia a dúvida: “as firmas imitam práticas exatas ou alguma variante delas”, que se traduz em: “as organizações imitam o fato do comportamento, no caso a aquisição, ou imitam o tipo específico de aquisição”? (HAUNSCHILD, 1993, p.588 – *tradução nossa*). Shipilov; Greve; Rowley (2010) comentam que se desprendia pouca atenção

aos processos organizacionais subjacentes nos quais os atores que tomam a decisão percebem a incerteza ambiental e a traduzem em imitação. Portanto, Greenwood, Suddaby e Hinings (2002) notam que a adoção do isomorfismo como variável resultante era uma prática comum e, como consequência, muito menos atenção era dada ao entendimento de como e por que os efeitos do isomorfismo são desencadeados.

Outra questão refere-se à distinção entre processos coercitivos, normativos ou miméticos, que nem sempre se demonstra empiricamente de forma clara, como Mizruchi e Fein (1999) revelam. Reportando-se a este problema, Gonçalves (2006) observa, com base em Oliver (1988), que estudos de isomorfismo tendiam a assumir a totalidade organizacional para avaliar níveis de semelhança e, por conseguinte, ignoram ou subestimam que os três tipos de mecanismos isomórficos não agem simultaneamente, nem atuam com a mesma intensidade sobre as organizações, possuindo, assim, caráter independente. Além disso, o autor propõe que dimensões organizacionais distintas estariam propensas a sofrer mais impactos de um tipo de mecanismo do que de outro, aspecto que também estaria sendo negligenciado na literatura (GONÇALVES, 2006).

A revisão do conhecimento produzido sobre processos institucionais isomórficos, de acordo com Greenwood et al. (2008), demonstra que essas críticas ainda se aplicam e apontam a importância da apreensão mais matizada da sequência de estados e das razões implícitas no comportamento mimético. Todavia, ao passo que se reconhece que a evolução dos estudos de isomorfismo se relaciona com a compreensão do ‘porquê’ da imitação e não à imitação em si e que mecanismos isomórficos são também motores de mudança no campo organizacional (GONÇALVES, 2006), abordagens pautadas por lógicas institucionais são indicadas para basear as análises.

#### *2.2.2.2 Segundo período de compreensão da mudança: Arquétipos e Esquemas interpretativos*

Na década de 1990, a complexidade das mudanças políticas, regulatórias e tecnológicas que confrontavam a maioria das organizações direcionou ainda mais atenção para o estudo da mudança organizacional. Tal contexto colocava o tema como sendo de grande relevância prática e teórica, tornando-se questão chave de pesquisa. No entanto, discorrendo sobre a

importância de se atentar para a variedade e riqueza dos diferentes tipos de mudança, Hinings e Greenwood (1988) apontam a falta de referenciais sistemáticos disponíveis aos administradores para o entendimento e a análise das situações de transformação organizacional fundamental. Para estes autores, a subestima da magnitude das mudanças e a sua consequente má administração relacionar-se-iam a esta carência.

O enfoque de Hinings e Greenwood (1988) no aspecto transformacional e fundamental pode ser considerado condizente com os interesses de análise da segunda era de evolução do campo teórico de mudança organizacional, de acordo com a tipologia de Demers (2007). Mais especificamente, enquadra-se ao longo da perspectiva gerencialista de mudança da escola de configuração. Vista por meio desta concepção, a mudança emerge como transformação radical e monolítica de cima para baixo, como fenômeno da amplitude da organização. Organizações seriam sistemas de elementos interdependentes altamente integrados que teriam que mudar em coro para se manterem coerentes.

O conceito de arquétipo que dá marca a toda essa linha de estudos tem origem na palavra grega *archétypon* que significa "modelo", "padrão". Em 1919 o termo foi proposto por Carl G. Jung, psicólogo e psicanalista suíço (1875-1961), para designar o conjunto de imagens psíquicas do inconsciente coletivo (CEIA, 2011). Nos estudos organizacionais, a definição adotada por Greenwood e Hinings (1993, p.1052) concebe arquétipo como “um conjunto de estruturas e sistemas que reflete um único esquema interpretativo” (tradução nossa) que, por sua vez, se refere à parte de significados existentes, constituída de ideias, crenças e valores (RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980).

Hinings e Greenwood (1988) oferecem uma distinção entre dois tipos de mudança organizacional, argumentando que, com relação à mudança fundamental, haveria transformações estruturais ou sistêmicas que implicam movimento de um arquétipo para outro, sendo mais bem visualizado em termos de uma reorientação. Já a mudança incremental refere-se ao ajustamento de estruturas e processos para alcançar maior coerência, dentro de um mesmo arquétipo. Além da diferenciação por tipo, outros dois aspectos compõem a conceitualização de mudança apresentada pelos autores.

O primeiro refere-se ao impacto da mudança, fazendo-se distinção entre mudança convergente e radical. No primeiro caso, a mudança seria simplesmente uma adequação da

orientação existente, sendo mais normal a sua ocorrência e, no segundo, a mudança envolve a ruptura da orientação prevalecente, sendo mais problemática, devido à imersão normativa da organização em seu contexto institucional. O segundo aspecto diz respeito à escala e ao ritmo da transformação e/ou ajustamento. A mudança evolucionária ocorre lenta e gradualmente, enquanto a mudança revolucionária seria sorrateira, afetando simultaneamente todas as partes da organização (GREENWOOD; HININGS, 1996).

Ao longo do segundo período de produção de conhecimento sobre a mudança organizacional, prevaleceu o debate sobre a natureza da mudança, se seria evolucionária ou revolucionária, sendo esta controvérsia praticamente sobreposta à questão ‘perspectiva funcionalista versus interpretacionista’. Desta forma, Demers (2007) alega que tanto nas escolas configuracionistas, cognitivas e políticas, quanto na cultural, esta disputa é visível. Na escola cognitiva, preza-se pela transformação da visão de mundo dos membros organizacionais para atingir uma mudança radical da organização. Na escola cultural, as pressuposições básicas e os valores que guiam a ação coletiva seriam susceptíveis às tentativas de mudança deliberadas dos gerentes. Somente na escola política, apesar de considerarem a organização como passível de transformação pela iniciativa dos gerentes, começa-se a conceber o processo de mudança como fragmentado e incremental (DEMERS, 2007, p.45). Mesmo que não seja consensual, é ponto máximo desta era a noção de episódios de transformação que teriam altos custos humanos.

Nos trabalhos sobre arquétipos anteriores à década de 1990 (e.g. Ranson, Hinings e Greenwood, 1980; Greenwood e Hinings, 1988; Hinings e Greenwood, 1988), versam-se as dinâmicas da estruturação e de mudança organizacional. Portanto, em sentido *stricto*, tais estudos não se enquadravam na literatura institucionalista. Somente quando a origem e a legitimidade dos arquétipos começam a ser associadas a campos institucionais é que a teoria de arquétipos ingressa nas considerações da teoria institucional (HININGS; MALHOTRA, 2008). Conforme Hinings e Greenwood (1988) e Hinings et al. (2003), as organizações recebem pressões advindas do contexto institucional para se organizarem de acordo com formas prescritas e tais prescrições constituir-se-iam nos arquétipos. Ademais, com respeito à especificidade institucional dos arquétipos, Hinings e Malhotra (2008) mencionam o seguinte: na teoria institucional, tende-se a pensar que, em nível de campo institucional, após um período de tempo relativamente longo, as organizações eventualmente se conformam ao novo

arquétipo. Consequentemente, em campos amadurecidos e estáveis, um arquétipo dominante sobressai (e.g. Greenwood e Hinings, 1993, 1996).

De acordo Kirkpatrick e Ackroyd (2003), a teoria de arquétipo, proposta por Greenwood e Hinings (1988, 1993 e 1996), Hinings e Greenwood (1988) e Ranson, Hinings e Greenwood (1980), representaria, apesar do forte viés funcionalista, pelo menos, uma tentativa de superação de suas insuficiências. Seu mérito estaria no reconhecimento de processos de ajustamento em termos de atitude, que teriam a sua parcela de impacto na mudança organizacional. Todavia, com relação à consideração das diferenças entre grupos distintos, Kirkpatrick e Ackroyd (2003) percebem que sua contribuição é apenas aparente, o que motiva a crítica de as teorias de arquétipo reterem um comprometimento teórico funcionalista de explicação da estrutura organizacional. Conforme os autores, mesmo que essas teorias reconheçam a existência de conflitos organizacionais, elas somente os consideram como necessários na medida em que se pode atribuí-los ao melhor alinhamento da organização com o seu ambiente. Assim, Kirkpatrick e Ackroyd (2003, p.738) argumentam que, de acordo com essa visão, “Atividades que não conduzem à emergência de um novo arquétipo – por exemplo – e que condenam a organização temporariamente à incoerência desagregada, são julgadas como disfuncionais para o desempenho e a efetividade organizacional”.

Assim, as teorias de arquétipo continuam a reforçar aspectos de coerência e estabilidade em formas organizacionais; recorrente à primeira era de compreensão de mudança organizacional. Este aspecto criticado por Kirkpatrick e Ackroyd (2003) pode ser notado, por exemplo, quando Greenwood e Hinings (1988) apresentam a possibilidade de formas híbridas como reflexo de instabilidade e transitoriedade, devido a forças de atração gravitacional, que direcionam a organização a uma maior coerência interna.

Tais destaques reforçam o que parece engano ou má compreensão por parte de Hinings e Malhotra (2008), quando igualam o conceito de lógica institucional ao de arquétipo e esquemas interpretativos. De equívocos como esse, pode suceder a perspectiva de dominância, a visão de um campo organizacional dominado por uma lógica que destila um modelo de *organizing*, como foi sugerido por Thornton (2004). Neste sentido, pode-se criticar esta sobreposição de conceitos, tendo em vista a ligação com a concepção problemática

implicada na noção de dominância. Como se coloca na seção seguinte, a abordagem de lógicas ergue-se justamente para diferir desta concepção, aceitando os contextos como permeados de conflitos, integrando grupos que se identificam com lógicas distintas.

No modelo de mudança em campos institucionais apresentado por Hinings e Malhotra (2008) propõe-se que, após o estágio de difusão, se atinge uma definição estabilizada das escolhas (*choice-set*) a respeito dos arquétipos legitimados. Nas palavras dos autores, “há um processo de estruturação que caminha para uma mudança convergente” (p.120). As transições na concepção da mudança, retratadas no Quadro 1 (p.38), indicam o crescente abandono de suposições como esta.

#### *2.2.2.3 Terceiro período de compreensão da mudança: Lógicas Institucionais*

A inserção mais veemente do conceito de mudança na agenda de pesquisa institucionalista era premente. Em 2002 o fórum do *Academy of Management Journal* sobre Teoria Institucional e mudança marca a passagem para a elevação desta proposta. Conforme Hinings e Malhotra (2008), desde quando foi lançada esta edição especial estaria havendo atenção muito maior à mudança e à irregularidade da difusão institucional.

No que se refere às críticas direcionadas à Teoria Institucional de privilegiar a ordem, Dacin, Goodstein e Scott (2002) argumentam que este foco não reduz ou opaca o seu brilho e potencial. Defendem que, apesar de as instituições exercerem impetuosamente o direcionamento da mudança e moldarem a natureza desta através de níveis e contextos, estas instituições também mudam de caráter e de potência. As instituições mudam ao longo do tempo, não são uniformemente aceitas/reconhecidas (*taken-for-granted*), têm efeitos pluralísticos e são desafiadas, como também fortemente contestadas.

Da mesma forma, Greenwood, Suddaby e Hinings (2002) discorrem que na literatura de estudos institucionais havia maior consideração com dinâmicas de campo que, como respostas organizacionais às pressões normativas, se manifestavam de forma semelhante. Portanto, apenas o conhecimento sobre um tipo de efeito de dinâmica de campo se ampliou, enquanto o próprio desvelar de como e por que os efeitos isomórficos emergem permaneceu inexplorado. Os autores ressaltam, assim, a importância ao longo dos estudos institucionalistas de transitar de um enfoque na mudança convergente para outro, em que se

considerem os processos não isomórficos que ocorrem nos contextos, visto que a noção de estruturação que envolve o estabelecimento e a especificação gradual de papéis, comportamentos e interações não implica reprodução perfeita.

Casile e Davis-Blake (2002) acreditam que a fase mais madura em que a teoria institucional se encontra estaria propiciando aos pesquisadores direcionar sua atenção para a ideia de que pode haver mudança no ambiente institucional, fundada nos interesses dos atores. Desta forma, portanto, podem-se conceber diferentes respostas organizacionais às forças que impelem a adoção de novas normas e, da mesma forma, parâmetros desiguais de conformidade ao longo de um campo organizacional. Em relação a este ponto, Casile e Davis-Blake (2002) argumentam que, se todas as organizações respondessem da mesma maneira a forças específicas para a adoção de novos padrões, poder-se-ia pensar que a penetração da adoção poderia ser determinada largamente pelo poder destas forças para adoção. Contudo, se as organizações não são igualmente receptivas às forças para adoção, qualquer conjunto particular de forças seria capaz de gerar adoção heterogênea no campo. Além do mais, a receptividade a diferentes mecanismos de adoção pode resultar em heterogeneidade, não só em termos de adoção ou não, mas também na forma em que as práticas seriam adotadas pelas organizações.

O artigo de Kostova e Roth (2002) complementa esta discussão, ao inserir na análise a influência da interpretação e da percepção dos atores sobre a adoção/institucionalização de práticas. Verificou-se que a variação nas respostas dos atores às pressões para adoção se deve aos contextos institucional externo e relacional interno, que exercem seus efeitos por meio da agência ativa destes atores. Pressupõe-se, portanto, que, em algum grau, o ator não é um “*institutional doped*”, isto é, não estaria apenas vagando de acordo com as imposições estruturais e, sim, influencia nas condições que recaem sobre ele. Porém, isso não se dá a despeito de referências para a ação.

Uma menção relevante do artigo de Kostova e Roth (2002), no que diz respeito à superação da concepção de isomorfismo organizacional, é a de complexidade institucional que denota atrações institucionais concorrentes as quais proporcionam múltiplas possibilidades aos atores. A interpretação acerca dos elementos que compõem o contexto institucional complexo e as características da relação entre os atores e os agentes de difusão

implica uma resposta de adoção que reflete níveis distintos de componentes comportamentais e atitudinais. Respectivamente, estes componentes, que não necessariamente ocorrem juntos, referem-se à implementação - implementação objetiva e externa da prática - e à internalização - interiorização da crença no valor da prática. Desta forma, os autores defendem que o estado mais ou menos perene da institucionalização da mesma prática nas unidades organizacionais irá variar de acordo com a combinação de características do contexto institucional (regulatórias, cognitivas e normativas) e relacional (dependência, confiança e identidade).

A mudança e a perduração institucional, no estudo de Zilber (2002), são apreendidas como a interação dialética dos atores, ações e significados, sendo esses dois últimos inter-relacionados, porém distintos. O foco recai sobre os membros organizacionais como transportadores ativos de instituições - concebidas pela autora como procedimentos, práticas e os significados compartilhados que as acompanham. Sendo assim, defende-se que os atores não seriam passivos e fazem escolhas nas interpretações dos significados que emergem. A autora expressa, com esta afirmação, a base de seu argumento: os atores percebem o significado das instituições e infundem suas ações com sentido baseado nestas percepções. Por um lado, significados fazem a ligação entre atores (passivos) e ação; por outro, os atores se tornam ativos na medida em que escolhem e infundem suas ações de significado por meio de atos interpretativos. Logo, suas interpretações podem ser consideradas expressões de sua agência.

Ressalta-se, com relação às organizações, que explícita atenção deve ser dada ao papel do poder, interesse e agência na determinação de como interpretam e como respondem às instituições. Considerações políticas de defesa do *statu quo* ajudam a explicar a relação entre grupos na organização. No caso estudado por Zilber (2002), dois grupos coexistem tendo influência sobre domínios organizacionais diferentes e infundindo as atividades compartilhadas com significados diferentes. A autora percebeu que, em alguns casos, as mesmas práticas eram associadas a significados diferentes e, por conseguinte, refletiam e sustentavam instituições diferentes. Levando-se em conta a natureza dinâmica e processual das ações e significados das práticas, pode-se inferir que o desequilíbrio entre essas instâncias pode ser muito mais comum do que se supõe.



A diversidade expressa nesta coletânea de trabalhos, Dacin, Goodstein e Scott (2002) relatam, deriva tanto de fontes exógenas, relativas ao contexto, quanto de percepções, interpretações e representações das lógicas institucionais que fornecem significado e vida às instituições. A observação de que múltiplas lógicas existem e competem por atenção aponta a importância de examinar as arenas institucionais em que tais contestações são disputadas. Na edição do *Academy of Management Journal* coube a Lounsbury (2002), Townley (2002) e Thornton (2002) inserir a discussão em torno de lógicas institucionais de forma mais enfática.

Mesmo que as batalhas por posições e poder estejam sendo destacadas como importantes aspectos na disposição de regras e entendimentos compartilhados, Lounsbury (2002) analisa que, apesar disso, a análise institucional tem-se inclinado a fornecer explicações sobre como as organizações convergem para um conjunto de práticas padronizadas. Por conseguinte, o exame das mudanças no campo das organizações financeiras empreendida pelo autor permite deflagrar elementos que denotam uma compreensão diferenciada. A transição de uma lógica reguladora para uma de mercado possibilitou verificar como a profissionalização dos atores e a desestabilização de posições solidificadas resultou em mobilidade de status. A proliferação de associações profissionais nasceu tanto do surgimento da perícia financeira quanto da mudança da lógica no campo, sendo percebida aqui como resultado dos processos de transformação. Entretanto, Lounsbury (2002) indica que a profissionalização propiciada pelo aumento das associações pode ser estudada também como fator desencadeador do estabelecimento da nova lógica.

Neste trabalho, Lounsbury (2002) alega que a compreensão das organizações e suas conexões com processos sociais amplos pode ser estendida para dar mais relevância aos estudos de mudança institucional. Uma consideração interessante diz respeito à natureza coevolucionária (e.g. Haveman e Rao, 1997) dos processos de mudança institucional que envolve transições de forma concomitante nos sistemas de crenças ou lógicas e nas práticas ou formas organizacionais que incorporam estas lógicas.

No artigo de Townley (2002) as lógicas institucionais são retratadas como esferas de valor que exercem influência na mudança institucional. Cada esfera de valor teria padrões de ação que são defendidos como sendo racionais, enquanto aqueles de outras esferas seriam considerados irracionais. Seria a partir destas múltiplas racionalidades legítimas que se

reconhece o ambiente institucional como pluralístico. Dos valores, normas e obrigações imanentes em cada esfera de valor decorrem os conflitos, inconsistências e a diferenciação da sociedade moderna.

A identificação de dimensões de racionalidade, usada como dispositivo heurístico por Townley (2002), possibilita perceber um ordenamento provisional de quais elementos dos mitos racionalizados (MEYER; ROWAN, 1977) incitam maior acomodação e resistência. Desta forma a autora ilustra que algumas dimensões dos mitos racionalizados encorajam aceitação e resistência de práticas nas organizações culturais. O estudo empreendido, ademais, ajuda a elucidar como dimensões específicas de racionalidade em práticas interagem para desestabilizar a racionalidade prática e substantiva dominante em instalações culturais e museus. As racionalidades prática e substantiva fornecem a estrutura de moralidade que sustenta o modelo fundamental para entender a ação nestas organizações e, no embate com as dimensões de racionalidade teórica e formal dos planos de negócio e medidas de desempenho, se desfazem. Consequentemente, demonstra-se como o conflito que acompanha a mudança adere em torno das diferentes dimensões de racionalidade que, por sua vez, instruem o entendimento dos membros organizacionais sobre a identidade e as práticas organizacionais (TOWNLEY, 2002)

Ao questionar a universalidade do pressuposto de racionalidade econômica, Thornton (2002) desenvolve uma pesquisa para investigar a adoção da forma multidivisional pelas organizações do setor de publicação acadêmica e, para isso, se apoia em Friedland e Alford (1991). Eles alegam que as interpretações das condições econômicas pelos atores são moderadas por lógicas institucionais que emanam de ambientes amplos, ordens sociais. Desta forma, a autora expõe que “apesar das forças econômicas que se chocam sobre as organizações, como os atores interpretam o significado e as consequências destas forças econômicas é contingente sobre lógicas institucionais de ordem superior” (p.82). Os achados decorrem de modelos de taxa de risco de diferenças nos efeitos das lógicas editorial e de mercado. Viu-se uma diminuição da importância dos determinantes profissionais de estrutura organizacional prevalentes até a década de 1970 e aumento na saliência dos determinantes baseados em mercado ao longo do período de 1958 e 1990. Consequentemente, os resultados sugerem que a atenção à competição por recursos não é universal, mas, culturalmente dependente, submetendo-se à prevalência da lógica de mercado ao invés do nível de fato de

competição no mercado. Essa conclusão condiz com o que DiMaggio (1994) já havia apresentado.

Percebe-se nos trabalhos de Lounsbury (2002), Townley (2002) e Thornton (2002) que, apesar de se reportarem a Friedland e Alford (1991) para se referirem às lógicas institucionais, não há muita consistência entre eles no que tange aos elementos afetados, aos mecanismos pelos quais exercem efeito e a própria definição do conceito. Aparentemente, Thornton e Ocasio (2008) foram os autores que despenderam os maiores esforços até o presente momento, no sentido de atingir a coerência em torno dos atributos do conceito e na delimitação do seu significado. Apesar disto, como se explica mais adiante, ainda permanecem imprecisões. No entanto, seja como sistemas amplos de crenças que configuram as práticas e os padrões de interação dos atores em campos institucionais, como esferas de valor que condicionam certos padrões de ação considerados racionais, ou ainda, como disposições orientadoras, provindas dos principais setores institucionais da sociedade que limitam a atenção dos atores para um conjunto de questões e soluções, há um contingente de estudos (ver Quadro 2, p.57) que vem apropriando-se do termo para estudar a mudança.

Lounsbury (2005) reforça que a convergência temática de trabalhos recentes em “como” as organizações se configuram por meio de lógicas que se alteram ao longo do tempo estaria fornecendo nova orientação para os estudos de processos institucionais. A partir desta nova orientação, Lounsbury e Ventresca (2002) ressaltam, a variação histórica e a contingência, acima da inevitabilidade da institucionalização, estariam sendo enfatizadas. Além do mais, fornece um corretivo à pesquisa institucional prévia, que enfatizava a robustez das estruturas institucionais existentes.

Apresentando a variação institucional a partir da evolução de dinâmicas sociais, Lounsbury (2005) expressa a necessidade de afastar-se de narrativas de institucionalização que representariam tentações teleológicas. Clama-se pela investigação mais profunda das linhas de fratura nas instituições e para as possibilidades de mudança contínua. Tal direcionamento das pesquisas para o foco em lógicas múltiplas e concorrentes, como reforça o autor, seria condizente com este empenho, ao sublinhar as limitações do conceito de institucionalização que enfatiza a reprodução de posições de elite e a estabilidade da ordem social.

Continuando a apregoar a abordagem de lógicas institucionais, Lounsbury (2005) entende que a centralidade do conceito de legitimidade para os teóricos institucionais, não obstante o reconhecimento da sua utilidade, estaria levando a equívocos e desviando a atenção de pesquisadores das atividades de construção de significado empreendidas pelas organizações. Para o autor, o foco em lógicas institucionais restaura a atenção para estruturas sociais amplas de recursos e significado e desloca a consideração para a análise de como estas próprias estruturas sociais mudam e mediam o fluxo de práticas. Como Thornton (2002) já havia defendido, legitimidade e competitividade de uma organização são conceitos relativos e não podem ser avaliados comparando-os com um padrão absoluto. Ademais, concebe-se a corrente de pesquisa de lógica institucional como avanço, em se tratando da mudança institucional, por representar uma superação da falsa oposição binária entre considerações técnicas e o isomorfismo baseado em legitimidade (LOUNSBURY, 2005).

Outra noção dicotômica combatida com a abordagem de lógicas institucionais é a de tomada de decisão racional versus irracional. A este respeito, Friedland e Alford (1991, p.135) mencionam:

Economistas tendem a argumentar que eles estudam a tomada de escolhas racionais, enquanto outros cientistas sociais estudam as bases irracionais que impedem as pessoas de escolher. Nós argumentamos que a oposição não é entre racional e irracional, mas entre ordens transracionais diferentes.

Ao introduzirem o conceito de lógicas institucionais na teoria institucional contemporânea, Friedland e Alford (1991) tinham a pretensão até mesmo de empurrar o pensamento institucionalista adiante com a incorporação de uma explicação para a mudança institucional (GREENWOOD; OLIVER; SAHLIN; SUDDABY, 2008). Contudo, vale ressaltar aqui algumas ponderações que irão nortear a presente pesquisa. (i) A multiplicidade de lógicas é que fornece a dinâmica para a mudança em potencial (GREENWOOD; OLIVER; SAHLIN; SUDDABY, 2008); (ii) o contexto em que as lógicas exercem efeito é contestado e, portanto, não cabe adotar uma perspectiva determinista em que lógicas institucionais ‘determinam’ quais questões e problemas ou respostas e soluções a atenção dos gerentes foca; (iii) a orientação das lógicas em um campo não ocorre de forma simples e direta. Princípios de *organizing* (THORNTON; OCASIO, 1999) permeiam a interpretação dos atores que, por

vezes, é ambígua e pode originar hibridismo em formas e práticas organizacionais; e, (iv) a mudança implicada em processos de lógica institucional não caracteriza um movimento unicamente exógeno, ao passo que também não representa uma tendência endógena, mas coevolucionária. Movimentos sociais, apoiados em lógicas institucionais, são os articuladores das pressões por mudança.

Tendo em mente estas questões, propõe-se que em um campo institucional que passa por transições em lógicas institucionais, pode ocorrer o desapareço, em maior ou menor proporção, de uma ou mais lógicas em prol do crescimento em importância de outras lógicas. Desta forma, o arranjo de lógicas ou o equilíbrio entre elas que antes baseava a orientação de atores no campo, muda. Como consequência, novas variantes de práticas podem surgir (LOUNSBURY, 2008). Assim, práticas ou formas organizacionais, que se baseiam numa lógica ou mais, podem incorrer no que se convencionou chamar na literatura de hibridismo.

Lounsbury (2008) concebe que lógicas múltiplas podem criar diversidade de práticas ao possibilitarem a variedade na orientação cognitiva dos atores e contestação sobre quais práticas são apropriadas. Como resultado da multiplicidade de orientações, gera-se ambiguidade de interpretação e, como consequência, processos de negociação são desencadeados. A fragmentação à qual se submetem os atores na atualidade (MEYER; JEPPEPERSON, 2000) origina grupos identitários que entram em disputa, para fazer sobressair o universo simbólico que fundamenta sua ação. Deste intento, Lounsbury (2008) explica que uma nova composição de lógicas no campo pode ser criada e produzir certa fusão de lógicas (hibridismo) e, na criação de novas lógicas e na emergência continuada de novas variantes de práticas no campo.

### 2.3 A Abordagem de Lógicas Institucionais

Na sua publicação, o trabalho de Friedland e Alford (1991), considerado seminal para os estudos na corrente de lógica institucional, não angariou tantos adeptos. Apesar de ter chamado atenção pela noção diferenciada que encabeçava na época, ficou abafada pela concepção de homogeneidade, que provinha da agenda teórica e empírica. Scott (2004) comenta que praticamente todos os trabalhos deste período inicial salientavam a mudança convergente, isto é, buscavam explicações e evidências para a crescente similaridade de

estruturas e processos organizacionais. A reputação da teoria institucional de privilegiar enfoques que explicavam conformidade a uma dada regra ou modelo calcava-se na ênfase prevalecente por modelos *top-down* que partem de pressupostos teóricos genéricos de influência social para basear a análise das evidências. Por consequência, desconsideravam os efeitos contextuais, percebendo os impactos em nível agregado e, desta forma, a variabilidade frequentemente passava despercebida.

Foram necessários dezessete anos para que essa imagem pudesse ser revertida para o que Greenwood et al. (2008) anunciam como sendo a metateoria de lógica institucional. Vale notar neste processo que os trabalhos que explicitamente adotaram o conceito, tal como ele é definido hoje, foram isolados ao longo dos anos (e.g. Haveman e Rao, 1997; Thornton, 1999, Scott, *et al.*, 2000; Thornton, 2002; Rao, *et al.*, 2003; Reay e Hinings, 2005; Marquis e Lounsbury, 2007), como pode ser visto no Quadro 2. Todavia outros estudos contribuíram para dar corpo a essa corrente de pensamento mesmo sem assumir explicitamente aderência ao conceito (e.g. Boltanski e Thevenot, 1986[1991]; Fligstein, 1991; DiMaggio, 1991). Por contemplarem aspectos conflitantes em termos de lógica de ação, enfatizando o papel da cultura no direcionamento e na interpretação das atividades dos indivíduos e das organizações, são considerados precursores da abordagem de lógica institucional (GREENWOOD; OLIVER; SAHLIN; SUDDABY, 2008).

Atualmente a abordagem de lógicas institucionais tem-se revelado uma alternativa promissora, à qual muitos pesquisadores tem recorrido, para aplicar em inúmeros contextos, tal como mostra o Quadro 2.

QUADRO 2: Contextos empíricos em trabalhos de lógica institucional.

Trabalho	Contexto e nível analítico	Foco da análise de lógicas institucionais
Haveman e Rao (1997) American Journal of Sociology	Setor/ sistema antigo de poupança do estado da Califórnia; Macro	Mudança do conteúdo das “teorias” (lógicas) manifesto nos planos de poupança - antes acentuavam a confiança mútua e imposição das economias passando a ressaltar burocracia e voluntarismo / A forma organizacional dos 'planos' de poupança
Thornton e Ocasio (1999) American Journal of Sociology	Setor de publicação para o ensino superior; Macro	Mudança na dinâmica política e nos fatores posicionais, relacionais e econômicos que determinam a sucessão executiva ao longo de um período que transita de uma ênfase em lógica editorial para mercado / Taxa de sucessão executiva nas organizações
Lounsbury (2002) Academy of Management Journal	Campo de finanças	A proliferação de associações profissionais indica a mudança de uma lógica reguladora para uma de mercado no campo financeiro dos EUA
Thornton (2002) Academy of Management Journal	Setor de publicação no ensino superior/ Ligação da cultura em nível de setor e das rotinas e estruturas sociais em nível de organização; Macro	Mudança em importância dos determinantes (profissionais e de mercado) da estratégia de diversificação e estrutura organizacional diversificada como efeito da conformidade com lógicas institucionais existentes (editorial e de mercado) / taxa de diversificação das empresas
Rao, Monin e Durand (2003) American Journal of Sociology	Profissão dos <i>chefs</i> franceses; Macro	Transição dos aspectos identificatórios (retórica, regras, arquétipos, papéis e organização do <i>menu</i> ) dos <i>chefs</i> de elite, de cozinha clássica para a <i>nouvelle cuisine</i> , em conformidade às transformações na política, nas artes, literatura, cinema, teatro, etc. que enfatizavam a autonomia, verdade, improviso, economia, simplicidade e inovação / <i>Dyad chefs</i> -restaurante
Reay e Hinings (2005) Organization Studies	Campo de tratamento de saúde em Alberta; Macro	Mudança na estrutura e lógica institucional dominante no campo indicada pela mudança nos sistemas de crenças e práticas associadas que, por sua vez, é sinalizada através do uso de nova linguagem / Dados sobre as ações e percepções de atores organizacionais chave em relação às mudanças em meio ao campo
Glynn e Lounsbury (2005) Journal of Management Studies	Orquestra sinfônica de Atlanta/ nível Organizacional.; Meso	Tensão associada com a mesclagem de lógicas estética e de mercado na Orquestra Sinfônica de Atlanta expressa em mudanças nas revisões de desempenho das críticas de música
Thornton; Jones e Kury (2005) Research in the Sociology of Organizations	Setores de contabilidade, arquitetura e publicação; Macro	Conexão entre governança organizacional e esquemas interpretativos amplos que revelam os valores e crenças permeando intenções, aspirações e propósitos que dão forma aos princípios organizacionais e à estratégia de ação nas organizações. Mudança nas representações concretas de L.I nos setores
Haveman e Rao (2006) American Behavioral Scientist	Setor de poupança da Califórnia; Macro	Eventos de adaptação no setor de poupança/ Densidade (número) de eventos de conversão de formas de poupança existentes para formas similares e dissimilares/ Massa (tamanho em termos de dólares).
Marquis e Lounsbury (2007) Academy of Management Journal	Setor bancário americano; Macro	Taxa de fundação e fusão de bancos nacionais em relação ao movimento de criação de bancos comunitários nas comunidades geográficas/ano; Comunidades geográficas do Setor bancário americano
Lounsbury (2007) Academy of Management Journal	Fundos mútuos de Boston e Nova York; Macro	Mudança nas práticas de contrato de fundos mútuos com empresas independentes de gerenciamento de dinheiro. Com o tempo transitou-se de contratos conservadores representados pelos fundos de Boston para a adoção de fundos condizentes com a lógica de Performance de N.Y.
Binder (2007) Theory and Society	Organização sem fins lucrativos/ Comunidade de pais; Meso	Departamentos de serviços de suporte social: Departamentos de habitação, suporte a famílias e de voluntários

Trabalho	Contexto e nível analítico	Foco da análise de lógicas institucionais
Meier (2008) Socio-Economic Review	Segmento de futebol profissional Britânico e Alemão; Macro	Predominância das L.I.s amadora e comercial em relação às diferentes variedades de capitalismo no futebol dos dois países
Green Jr, Babb e Alpaslan (2008) Management Communication Quarterly	Campo institucional; Macro	Mudanças no campo do controle de corporações modernas e na retórica de controle corporativo desenvolvida por diversos stakeholders correspondente à predominância da L.I. de capitalismo gerencial (CG) ou investidor (CI); Difusão de aquisições e defesas contra aquisição.
Mars e Lounsbury (2009) Journal of Management Inquiry	Setor de pesq. no ensino superior; Eco-empresend. em laboratórios de pesq. de universidade pública; Meso	Lógica de mercado sugere que os resultados de pesq. deveriam ser rigorosamente avaliados pelo seu valor comercial; Lógica de bem-público segue cultura de "doação" na qual dados, ferramentas de pesq. e recursos acadêmicos deveriam ser compartilhados; A base de ação da própria resistência aos aspectos "deformadores" do mercado concilia princípios de L.I. de mercado.
Sonpar, Handelman e Dastmalchian (2009) Journal of Business Ethics	Organização rural regional de saúde; Meso	Substituição da lógica de qualidade dos cuidados por lógicas baseadas em eficiência de mercado; Reestruturação de posições e responsabilidades organizacionais, mudança no sistema de premiação dos médicos e implementação de um sistema de informação
Özen e Özen (2009) Organization	Campo de mineração; Multinível	Estruturação do campo através de mudança regulatória priorizando os interesses da organização governamental que deseja implantar um regime neoliberal no país; Múltiplas unidades de análise
Reay e Hinings (2009) Organizations Studies	Campo de tratamento de Saúde em Alberta, Canadá; Macro	Mudança organizacional no campo: Antes predominava a lógica de profissionalismo médico que apoiava o relacionamento paciente-médico como base dos serviços; Depois surgiu a proposta do governo de novas estruturas de governança para aumentar a eficiência. Médicos, governo e autoridades regionais de saúde se mobilizam ao longo do tempo.
Nigam e Ocasio (2009) Organization Science	Setor de tratamento da saúde-EUA; Campo das organizações hospitalares; Macro	Emergência da lógica de gerenciamento de cuidados da saúde alinhada com a transformação de práticas materiais e de vocabulário nas organizações; Processo incremental de mudança cognitiva. Artigos que se reportavam ao evento de reforma legislativa.
Greenwood, Díaz, Li e Lorente (2010) Organization Science	Firmas manufatureiras espanholas; Macro	Variação da disposição para acatar a legislação legitimando downsizing da força de trabalho nas firmas manufatureiras

Fonte: A autora.

Percebe-se que há controvérsias ao longo do campo do institucionalismo, no que tange ao conceito de lógica institucional. Da mesma forma que tentativas de sistematização foram importantes para o amadurecimento da Teoria Institucional, assimilar os elementos que compõem a ‘metateoria’ de lógicas institucionais tornou-se premente. Tal empreendimento foi cumprido por Thornton e Ocasio (2008), embora ainda existam controvérsias em torno do conceito como, por exemplo, a sobreposição com o conceito de instituição a qual se examina a seguir.



Para Friedland e Alford (1991, p.248) uma lógica institucional é o conjunto de práticas materiais e construções simbólicas que constitui os princípios organizacionais de uma ordem institucional e fornece o conjunto de motivos e um sentido de 'si' aos atores sociais ("X"). Neste conceito, conforme analisam Thornton e Ocasio (2008), há foco nos recursos simbólicos e contradições do sistema interinstitucional. Por exemplo, entre o mercado e a família, entre as profissões e a corporação. Jackall (1988), por sua vez, assim como Friedland e Alford (1991), percebe que lógicas institucionais são incorporadas em práticas, sustentadas e reproduzidas por pressuposições culturais e batalhas políticas. Porém, Thornton e Ocasio (2008) percebem que a ênfase do autor recai nas dimensões normativas das instituições e nas contradições intrainstitucionais de formas contemporâneas de organização. Jackall (1988, p.112) apresenta lógicas institucionais como sendo conjuntos de regras, prêmios e sanções, construídos ao longo da experiência (e, portanto, contingentes) a partir de quando homens e mulheres os criam e recriam em seus contextos particulares ("Y").

Apoiando-se nessas duas definições de lógica institucional, Thornton e Ocasio, (2008, p. 101) propõem a sua própria definição, integrando as dimensões estrutural, normativa e simbólica das instituições como necessárias e complementares. Assim, lógicas seriam padrões históricos, socialmente construídos, de práticas materiais, pressuposições, valores, crenças e regras pelos quais os indivíduos produzem e reproduzem sua subsistência material, organizam o seu tempo e espaço e fornecem significado a sua realidade social ("X+Y"). Entretanto, como demonstrado no Quadro 3, logo se percebe que das duas, uma: se não há problemas com o conceito de Thornton e Ocasio (2008) de lógicas institucionais, o conceito de lógicas institucionais de Friedland e Alford (1991) representaria a mera subtração dos aspectos normativos na sua definição de instituição.

QUADRO 3: Contraste do conceito de lógica institucional e de instituição

Lógica institucional em Friedland e Alford (1991)	Lógica institucional em Jackall (1988)	Conceito de lógica institucional de Thornton e Ocasio (2008)	Conceito de instituição de Friedland e Alford (1991)
X	Y	(X+Y)	(=)
<p>Conjunto de práticas materiais e construções simbólicas o qual constitui os princípios organizacionais de uma ordem institucional e fornece vocabulários de motivos e um sentido de 'si' aos atores sociais (p.248)</p> <p>(Foco nos <u>recursos simbólicos</u> e contradições interinstitucionais)</p>	<p>Conjuntos de regras, prêmios e sanções construídos ao longo da experiência a partir de quando homens e mulheres os criam e recriam em seus contextos particulares, de forma que, em alguma medida, seus comportamentos e a perspectiva que os acompanha se tornam regularizados e previsíveis</p> <p>(Foco nas <u>dimensões normativas</u> das instituições e contradições intra institucionais)</p>	<p>Padrões históricos e socialmente construídos de práticas materiais, pressuposições, valores crenças e regras pelos quais os indivíduos produzem e reproduzem sua subsistência material, organizam o seu tempo e espaço e fornecem significado a sua realidade social</p>	<p>Padrões supra organizacionais de atividade enraizados em práticas materiais e sistemas simbólicos através dos quais indivíduos e organizações produzem e reproduzem suas vidas materiais e infundem de significado suas atividades</p>

Fonte: Baseado nos autores citados no quadro.

O que se pretende demonstrar é que há sobreposição em alguma medida entre os conceitos de instituição e de lógicas institucionais, o que aponta a necessidade de novas investidas que aperfeiçoem as definições existentes, ou que se assuma a sobreposição delimitando-a. Como já foi demonstrado em Jepperson (1991), o conceito de instituição, central na teoria institucional, apresenta problemas que não teriam sido superados. Essa poderia ser uma motivação para que os pesquisadores não se acomodem e se mantenham vigilantes na busca de novos construtos que possam fornecer complementação explicativa. Todavia, em face dessa junção em significado ou efeito, apesar do fato de que ambos os conceitos carecem de melhoramento, tal constatação pode decorrer da suposição de que lógicas institucionais são componentes imbricados em instituições sociais.

Na revisão dos textos, dois estudos que se reportam a essa imbricação se destacaram. No primeiro deles, Scott *et al.* (2000) documentam que o campo médico-hospitalar americano pode ser caracterizado por três “eras” institucionais, cada uma das quais priorizando uma lógica: dominância profissional, envolvimento federal e mecanismos de controle gerencial e

de mercado. O campo organizacional, que antes era dominado por uma lógica, passou progressivamente a englobar três orientações mais destacadamente. As mudanças puderam ser registradas com análise de três fatores principais: (i) lógicas; (ii) mobilização dos atores sociais; e (iii) estruturas de governança. Destes componentes, os autores alegam que mudanças em lógicas ocorrem antes porque elas são fortemente baseadas em ideias e os novos tipos de atores precisam de base ideológica de apoio. No trabalho de Scott *et al.* (2000), portanto, lógicas institucionais são destacadas pelos autores como componentes da mudança institucional, o que induz a suposição de que é uma condição necessária à mudança, mas não suficiente.

Apoiando-se no trabalho supracitado, McAdam e Scott (2005), diferentemente do que é enunciado acima, interpretam que lógicas institucionais compõem as instituições, juntamente com os atores ‘institucionais’ (individuais e coletivos) e as estruturas de governança que representam “todos os arranjos pelos quais o poder e a autoridade em nível de campo são exercidos, envolvendo variavelmente sistemas formais e informais, circunstâncias públicas e privadas e mecanismos regulativos e normativos” (SCOTT; RUEF; MENDEL; CARONNA, 2000, p.173). No sentido esboçado em McAdam e Scott (2005), entende-se que, se instituições contêm lógicas institucionais, estas refletem características das primeiras sem, contudo, esgotar seu sentido.

Tendo em conta os problemas identificados ao longo da literatura, no que tange à consistência na especificação do conceito, levando em conta que o presente trabalho não se destina a solucionar a questão, pelo menos neste momento deve posicionar-se. Acredita-se que o primeiro passo neste sentido seja a definição do conceito de instituição que se está adotando. De acordo com Scott (2008, p.48), instituições são estruturas sociais duráveis e multifacetadas, constituídas de elementos simbólicos, atividades sociais e recursos materiais. Essa exposição do fenômeno, embora seja muito densa em termos da descrição da natureza dos elementos constituintes, converge com a definição mais fluida de Hughes (1936), para a qual instituições são padrões relativamente duráveis da prática social.

Lounsbury (2008) lembra que, para a maioria dos institucionalistas, práticas são conceituadas como uma espécie de instituição (“Conjuntos de atividades materiais que são fundamentalmente condicionadas por modelos culturais amplos, tais como categorias,

classificações, referências e outros tipos de sistemas de crença ordenados”- p.356). As Práticas, conforme Chia e Mackay (2007, p.227), seriam regularidades culturalmente e historicamente transmitidas, detectáveis por meio de padrões de atividade. A partir dos estudos de lógica institucional, sabe-se que práticas organizacionais corporificam as lógicas do campo que, por sua vez, emanam de ordens ou setores sociais (THORNTON, 2004). É possível dizer, portanto, com base nestas colocações, que o âmbito de uma lógica institucional ultrapassa um domínio institucional específico, permeia inúmeros outros. Assim, a influência da lógica de mercado amplia-se, por exemplo, em diversos setores, profissões e atividades que, antes, enfatizavam-se mais lógicas de família, de Estado, de profissão e religião.

Antes de se passar a frente com a discussão da distinção entre os dois conceitos, neste ponto abre-se espaço para reforçar um aspecto importante do conceito de instituição que se está assumindo. Enquanto instituições são definidas como práticas e, portanto, denotam perduração, não se deseja atribuir uma conotação temporal ao conceito e, portanto, prefere-se a visão de práticas enraizadas. Desta forma, pode-se incorporar na definição de instituição elementos como o hábito e a rotina, que representam instâncias embrionárias do processo de institucionalização, como percebem Berger e Luckmann ([1967]1985). Conforme esses autores, instituição pode ser definida como a tipificação recíproca da ação habitualizada por tipos de atores (p.54). O comportamento dos atores pode ser considerado habitualizado à extensão em que são reproduzidos por eles, com o mínimo esforço de decisão, como resposta a um estímulo (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Outra questão que sobressai na literatura de lógica institucional, e que pode ajudar a diferenciar os dois conceitos - instituição e lógica institucional - refere-se à relação das lógicas institucionais com elementos culturais cognitivos. Lógicas têm sido descritas essencialmente em termos de elementos culturais cognitivos (SCOTT, 2004, p.22; SCOTT, 2008, p.187). Scott (2008) comenta que a atenção a aspectos culturais dos campos organizacionais ficou durante muito tempo em segundo plano para as abordagens relacionais e que o progresso na reversão deste quadro foi estimulado com o aparecimento do ensaio de Friedland e Alford (1991). Estes autores, conforme Scott (2008), trouxeram à tona os sistemas culturais cognitivos que motivam e permeiam algumas das mais importantes lutas entre grupos, organizações e classes sobre:

os relacionamentos apropriados entre as instituições, acerca da lógica institucional que deve regular diferentes atividades e com relação a sua aplicação para diferentes categorias de pessoas. O acesso a habitação e a saúde deve ser regulado pelo mercado ou pelo Estado? Famílias, igrejas ou Estados devem controlar a educação? A reprodução humana deveria ser regulada pelo Estado, família ou igreja? (FRIEDLAND; ALFORD, 1991, P.256)

Pode-se assumir, pois, isto: enquanto o conceito de instituição abrange dimensões regulativas, normativas e cognitivas, normalmente em meio das fronteiras do campo organizacional, lógicas institucionais assentam em aspectos culturais e cognitivos que, normalmente, entrecortam os campos de atividade. Neste ponto, reporta-se à análise de Scott (2008[1995]) sobre os pilares das instituições, dando-se ênfase ao que se refere mais especificamente às lógicas institucionais.

Quando Scott (2008[1995]) definiu amplamente instituições como compostas por elementos regulativos, normativos e cognitivo-culturais, pretendia englobar as conotações que o conceito adquire a partir dos seus predecessores nas ciências econômicas, políticas e sociais. Na economia e nas ciências políticas, sobressaía a faceta regulativa das instituições, ao passo que na sociologia (tendo Selznick como seu maior representante) privilegiava-se a faceta normativa. A dimensão cultural e cognitiva das instituições destaca-se somente a partir do institucionalismo organizacional<sup>1</sup>, quando passa a representar sua característica mais distintiva. O hífen no rótulo ‘cultural cognitivo’, Scott (2008) explica, seria pelo reconhecimento de que processos interpretativos internos são perfilados por referências culturais externas.

Nesse pilar cultural cognitivo das instituições, são enfatizadas as concepções compartilhadas que constituem a natureza da realidade social e do modelo (*frame*), pelo qual o significado é acessado. Isso implica que, para a compreensão de aspectos apoiados no pilar cultural e cognitivo – neste caso dos processos desencadeados por lógica institucional – a noção de intersubjetividade se releva. Facetas culturais de signo são tratadas como sistemas simbólicos, percebidos como externos e objetivos aos atores individuais, enquanto a

---

<sup>1</sup> O velho institucionalismo é tipicamente associado à Selznick (1957) e seus alunos e era mais focado na organização como objeto analítico, ao invés das influências ambientais como no novo institucionalismo. Os termos novo institucionalismo e institucionalismo organizacional se referem ao conhecimento institucionalista produzido a partir das contribuições de Meyer e Rowan (1977) e DiMaggio e Powell (1983) e são usados de forma permutável.

representação interna do ambiente e das atividades ocorre mediante os significados que, por sua vez, são constituídos por símbolos. Portanto, para entender e explicar qualquer ação deve-se considerar não somente suas condições objetivas, mas a interpretação subjetiva que o ator faz desta ação, o que salienta o papel desempenhado pelo referencial comum de significados construído socialmente (SCOTT, 2008).

No Quadro 4 os três pilares formam um continuum que segue do mais consciente para o mais inconsciente, do que é legalmente imposto ao que é *taken-for-granted*.

QUADRO 4: Três pilares das instituições.

	<b>Regulativo</b>	<b>Normativo</b>	<b>Cultural cognitivo</b>
Base de conformidade	Conveniência Cálculo sanções e recompensas (como deve ser)	Padrão desejável de comportamento/ <i>Social obligation</i> (como deveria ser)	<i>Taken-for-granted</i> Compreensão compartilhada (como é)
Base de ordem	Regras regulativas	Expectativas/ papeis sociais	Esquemas constitutivos
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógicas	Instrumental/ Relação custo-benefício	Adequação/ Caráter de apropriado	Ortodoxia
Sistemas simbólicos	Regras, leis e sanções	Valores e expectativas	Categorias, tipificações, identidades
Indicadores	Idem	Certificação, credenciamento	Convicções comuns, lógica de ação compartilhada
Afeto	Medo, culpa	Vergonha, honra	Certeza, confusão
Base de legitimidade	Legalmente sancionada	Moralmente governada	Culturalmente apoiada

Fonte: Scott (2008), p.51

Scott (2008) observa que o tipo de legitimidade no pilar cultural cognitivo é o mais profundo, porque ele se baseia em entendimentos pré-conscientes e de aceitação quase imediata. Rotinas são seguidas, porque elas são pensadas como o modo em que se faz uma determinada atividade, *the way we do these things*. A legitimidade advém da consistência cognitiva, isto é, da confirmação de uma definição comum de um conjunto de circunstâncias, o que implica uma estrutura ou identidade ortodoxa de relacionamento com determinada situação. Ademais, vale notar que a dimensão afetiva neste pilar é expressa em sentimentos que variam desde a convicção e confiança em um extremo, até sentimentos de confusão e desorientação, no outro.

Se os elementos dos três pilares fossem considerados de forma integrada, interdependente e em reforço mútuo, as instituições se destacariam como sistemas supersocializados onde haveria pouca possibilidade de questionamento do sistema de significado operante e, conseqüentemente, reduzida probabilidade de mudança. No neoinstitucionalismo, Demers (2007) nota que a mudança organizacional é explicada pela busca de legitimidade e, portanto, a adaptação estaria sendo mais facilmente visualizada como resultado do comportamento passivo dos atores. Contudo, como vem sendo apresentado nas pesquisas, a abordagem de lógicas institucionais tem mostrado que há brechas na *Iron Cage*. Na medida em que lógicas institucionais conotam diferentes orientações legitimadoras para os atores, eles têm mais oportunidades de questionar as bases de sua conformidade com as pressões que advêm do contexto. Como exemplo, pode-se citar o setor de turismo que tem intensificado ações com orientação comercial. No entanto, em algumas localidades, questões de preservação do meio ambiente têm prevalecido, sugerindo imposição da lógica de bem estar coletivo sobre a lógica de mercado. Em outras situações, o turismo com orientação comercial tem convergido com soluções visando o bem estar coletivo.

Apesar de as organizações confrontarem e serem condicionadas por instituições, Scott (2008, p.160) assevera que teóricos e pesquisadores têm percebido que estes sistemas institucionais não são necessariamente unificados ou coerentes. Pelo fato de todas as organizações, em dado campo institucional ou setor, estarem sujeitas aos efeitos de processos institucionais, cada vez mais se tem procurado indícios que permitem aferir que estas não os vivenciam da mesma forma e, conseqüentemente, não respondem da mesma maneira. Neste sentido, há um despertar para a existência de esferas sociais distintas.

Esta questão começa a destoar como relevante em meio à Teoria institucional na extensão em que os pesquisadores deixaram de encontrar respaldo em modelo que sugere a própria constituição dos sistemas de significado, das ações e da estrutura pelas instituições (DIMAGGIO; POWELL, 1991; SCOTT; MEYER, 1994). Esse ponto é abordado, quando DiMaggio e Powell (1991, p.14) analisam a recusa da visão de comportamento organizacional como mera soma das ações individuais. No velho institucionalismo, os autores percebem que a negativa se manifesta pela retratação das organizações como ferramentas difíceis de manejar, cujos esforços em direcioná-las produziriam conseqüências imprevisíveis, além do controle possível. Na vertente institucionalista mais recente, esta recusa fundamenta-se num

comportamento humano de natureza irreflexivo, rotineiro, *taken-for-granted*, em que os próprios interesses dos atores seriam constituídos pelas instituições.

Diante da insatisfação que se expressou na forma de críticas (e.g. Carvalho, Vieira e Goulart, 2005), percebeu-se o crescimento de uma agenda de pesquisa que pretendia desafiar essa conotação determinista e conservadora. Deste intuito apareceram tópicos como o de estratégia institucional (e.g. Lawrence, 1999) e empreendedorismo institucional (e.g. DiMaggio, 1988; Leca, Battilana e Boxenbaum, 2008). No entanto, para alguns pesquisadores, tais temas seriam problemáticos, devido ao debate de estrutura versus agência, o que implica que os atores, de alguma forma, seriam capazes de desvincular-se do contexto social e mudá-lo.

O conceito de agência, como elaborado por Giddens (1984), tem sido muito frutífero para destacar a capacidade humana de produzir efeito, ou interferir em eventos, mesmo sem atribuir à intencionalidade o resultado (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005). Ao se basear nesta concepção, adverte-se que importa tomar cuidado para não dar ensejo a posicionamentos lineares de produção de realidade, pois os atores são imersos em meio a um complexo novelo de referências que embora capacitem, restringem simultaneamente. Reportando-se a essas ponderações na compreensão da agência, Holm (1995, p. 398) propõe uma reflexão sobre o que ele chamou de Paradoxo da agência imersa: como podem os atores “mudar as instituições, se suas ações, intenções e racionalidade são condicionadas por estas mesmas instituições que eles desejariam mudar?”. Nos termos usados por Seo e Creed (2002), os próprios meios e fins dos interesses e da agência dos atores são ambos condicionados e restritos pelas instituições existentes. Para esta contradição na análise das fontes endógenas de mudança, Berger e Luckmann ([1967] 1985, p.13) comentam que seria um pouco como tentar empurrar um ônibus no qual está dentro.

Embora muito controverso atualmente quando retoma a atenção dos pesquisadores da vertente sociológica do institucionalismo, o conceito de lógicas institucionais tem mostrado muita valia ao apontar orientações veladas na mudança organizacional e tornar mais clara a ligação entre agência e estrutura. Lógicas refletem significados, valores e compreensões compartilhadas de um campo, mais do que desejos ou pressões de um único componente institucional. A realidade social é compreendida como envolta em diversas lógicas, que



podem ser combinadas e trabalhadas pelos atores (FRIEDLAND; ALFORD, 1991) de modo a suscitar disposições que não refletem a mera reprodução das condições estruturantes. Vale ressaltar que a noção de agência implícita nessas colocações continua sendo pautada pelo entorno estrutural; logo não se admite a mudança organizacional como resultado da ação proposital ou de escolhas conscientemente estratégicas.

Kraatz e Block (2008) atribuem à abordagem conjunta do pluralismo e institucionalismo cognitivo algumas intuições e imagens críticas. Especificamente, os autores argumentam que nos tornamos capazes de vislumbrar uma organização que pode ter múltiplas identidades institucionalmente especificadas e, portanto, “uma organização que pode ser a corporificação estrutural ou a encarnação de múltiplas lógicas, uma organização que pode ser legitimada por múltiplas mitologias e uma organização em meio da qual diversas crenças e valores poderão ser simultaneamente *taken-for-granted*” (p.244). Conforme Lounsbury (2007), a fundação para o conflito e mudança contínua provém dos múltiplos tipos de sistemas de crenças historicamente enraizadas e, portanto, as lógicas institucionais concorrentes favorecem a variação em práticas e comportamento de grupos de atores distintos. Da mesma forma, Thornton e Ocasio (2008) propõem que as contradições inerentes ao conjunto de lógicas institucionais fornecem aos indivíduos, grupos e organizações os recursos culturais para transformar identidades, organizações e a própria sociedade.

Tais cogitações se enquadram em uma agenda de pesquisa do institucionalismo organizacional recomendada por Scott (2004), entre outros, enfatizando a necessidade de que a teorização institucional seja conduzida em direção a modelos mais interativos, evitando visões monolíticas de ambiente institucional e passando a assumir o potencial inerente aos atores de reconstrução das próprias diretrizes de sua ação. Os argumentos corretivos, por sua vez, também interagem.

Um ambiente mais conflituoso ou ambíguo permite maiores oportunidades de comportamento estratégico e de agência, ao passo que o reconhecimento da agência em vários níveis encoraja a atenção à variedade de processos interativos que atuam entre os atores ao longo dos campos organizacionais na extensão em que se envolvem em atividades de interpretação e coerência, tradução e negociação (SCOTT, 2004, p.13, tradução nossa)

Em um decênio de estudos, está se tornando possível demonstrar que, apesar de as organizações confrontarem e serem condicionadas por instituições, estes sistemas institucionais não são necessariamente unificados ou coerentes. Apesar de todas as organizações, em dado campo institucional ou setor, estarem sujeitas aos efeitos de processos institucionais do contexto, elas não os vivenciam da mesma forma e, conseqüentemente, não respondem da mesma maneira. Cada vez mais se entende que as organizações estão imersas em um pluralismo institucional (KRAATZ; BLOCK, 2008), ou seja, inseridas em múltiplos regimes regulatórios, em múltiplas ordens normativas e pressionadas por mais de uma orientação cultural. Esse pluralismo, que reflete a complexidade social, cria condições para fragmentações, incoerências, conflitos, ambigüidade de metas e instabilidade, que certamente condicionam a existência de formas diferenciadas de arranjos organizacionais.

A perspectiva que se desenvolve em Kraatz e Block (2008) sobre os relacionamentos organização-ambiente em contextos pluralísticos baseia-se em inúmeras fontes chave. A primeira é o institucionalismo de March (e.g. March, 1991; March e Olsen, 1984). O autor sugere que grande parte do comportamento na organização é especificado por procedimentos de operação padronizados, padrões profissionais, normas culturais e estruturas institucionais. Assim, a tomada de decisão organizacional resulta fortemente de uma lógica de adequação obrigatória, ao invés de uma lógica de consequência calculista. Com relação a esta diferença, March (1991, p.105) explica:

Por uma lógica consequencial [racional] uma pessoa está *em contato com a realidade* e pergunta-se: Quais são as minhas alternativas? Quais são as consequências prováveis destas alternativas? Quais são os valores para mim destas consequências prováveis? A partir daí a pessoa seleciona a alternativa cujas consequências ele ou ela valoriza mais. Por uma lógica obrigatória a pessoa está *“em contato consigo”* e pergunta: Que tipo de situação é esta? Que tipo de pessoa sou eu? Que faz uma pessoa como eu em uma situação deste tipo?

Na teoria de March, Kraatz e Block (2008) ressaltam que uma concepção sociológica de identidade é empregada, isto é, percebe-se as identidades como institucionalmente derivadas. Os atores, seguindo essa lógica de adequação, conformam-se a regras institucionais e buscam, de forma pré-consciente, preencher as obrigações inerentes às seus papéis institucionalmente

estabelecidas. Todavia o ator possui múltiplos papéis sociais, como resultado direto de sua associação/adesão institucional múltipla.

Vistas essas considerações, cabe mencionar que o conceito de lógica institucional tem origem nos estudos sobre lógicas de ação que, em abordagens de ator-racional, adquire o sentido de restrições situacionais que induzem comportamentos paralelos ao longo de atores com recursos similares, tendo em vista determinadas “regras de jogo” (DIMAGGIO, 1994). Na corrente teórica da sociologia cognitiva, de acordo com Bacharach, Bamberger e Sonnenstuhl (2001), são destacados os modelos usados pelos grupos para guiarem seu comportamento, à medida que encontram restrições práticas em suas vidas. Os autores ainda ressaltam que, em contraste com esquemas, lógicas de ação seriam específicas dos relacionamentos meio-fim, que indivíduos produzem em relacionamentos de troca.

Um sentido mais rico e com relevo cultural cunhou-se no trabalho de Friedland e Alford (1991). Neste ensaio uma taxonomia das principais instituições da sociedade ocidental é proposta: o capitalismo, Estado, democracia, família, religião e ciência, cada qual com um princípio distintivo que restringe tanto os meios quanto os fins de indivíduos, organizações e sociedade e implica uma série de metas, estratégias e bases de avaliação. Estes princípios são o que os autores entendem como as lógicas institucionais que importam à ordem institucional. Do embate entre elas emana o conflito, semente para a agência.

Na época em que o ensaio de Friedland e Alford (1991) foi publicado, o quebra-cabeça da agência imersa, que se referiu anteriormente, não havia sido solucionado. Para Thornton (2009) este ponto é evidenciado pelo número de artigos, desde a publicação da obra de Friedland e Alford (1991), que tentaram desvendar a questão. A autora alega que, se os autores houvessem deixado mais explícita a ligação com as raízes weberianas na defesa da meta teoria de sistema interinstitucional, para explicar como culturas societais legitimam o comportamento individual e organizacional, além de tornarem seus argumentos mais robustos, teriam fornecido bases mais claras para dissolver o impasse da agência imersa (THORNTON, 2009).

Sendo assim, Thornton (2004) faz explícita referência às palestras de Weber (1922/1978) compendiadas em ‘Economia e Sociedade’ ao indicar seis setores societais ou ordens institucionais: mercado, corporação, profissão, família, religião e Estado, que exercem

influência nos regimes institucionais e organizacionais da sociedade ocidental. Cada setor possui uma lógica central que reforça o princípio organizador dos setores. Na sua vez, estes enunciam “os vocabulários de motivos, as lógicas de ação e o sentido de si nos setores societais específicos (p.42)”. Apesar de todas as organizações serem repletas de interesses econômicos, políticos e sociopsicológicos, a autora alega que suas fontes, seus significados e os seus efeitos no foco de atenção são condicionadas por lógicas institucionais de ordem superior.

Para demonstrar o efeito de lógicas institucionais, Thornton (2004) apresenta o Quadro 5, explicando que ele traz elementos chave de taxonomia de tipo ideal para cada um dos setores societais. A autora afirma que lógicas institucionais se referem às taxonomias das instituições básicas na sociedade ocidental, cada qual com seu próprio princípio axial e rotinas e rituais associados. Consequentemente, as lógicas condicionam uma interpretação e visão de estruturas e mecanismos de governança organizacional arquetípicos, usados para coordenar a atividade econômica, como parte de uma gama de instituições em nível societal. Neste sentido, o conteúdo das células representa as supostas características em dado elemento se, hipoteticamente, a lógica de um setor se manifestasse em sua forma pura.

QUADRO 5: Lógicas institucionais dos setores sociais.

Característica	MERCADO	CORPORAÇÕES	PROFISSÕES	ESTADO	FAMÍLIAS	RELIGIÕES
<b>Sistema econômico</b>	Capitalismo Investidor	Capitalismo gerencial	Capitalismo pessoal	Capit. de bem estar coletivo	Capitalismo pessoal	Capitalismo ocidental
<b>Efeito da analogia simbólica</b>	Mercado como transação	Hierarquia como corporação	Profissões como uma rede relacional	Estado como mecanismo de redistribuição	Família como firma	Templo como banco
<b>Fontes de identidade</b>	Sem rosto	Papéis burocráticos/ quantidade produção	Reputação pessoal / qualidade da inovação	Ideologia política da classe social	Reputação da família/ relações pai e filho	Associação ocupacional e vocacional c/ divindades
<b>Fontes de legitimidade</b>	Preço das ações	Posição de mercado da firma	Especialização pessoal	Participação democrática	Lealdade incondicional	Evocação sobrenatural
<b>Fontes de autoridade</b>	Ativismo do acionista	Quadro de diretores / gerência	Associações profissionais	Dominação burocrática/ partidos políticos	Dominação patriarcal	Carisma pessoal do profeta/ poder e status do sacerdócio
<b>Base das normas</b>	Auto-interesse	Trabalho na firma	Composição associada	Cidadãos na nação	Parceria dos familiares	Parceria na congregação
<b>Base de atenção</b>	Posição de status no mercado	Posição de status no segmento industrial	Posição de status na rede	Posição de status do grupo de interesse	Comunismo de membros familiares	Relação do indivíduo com forças sobrenat.
<b>Base das estratégias: aumento de...</b>	Eficiência das transações	Tamanho e diversificação da firma	Reputação/ qualidade do ofício	Bem coletivo	Honra, segurança e solidariedade familiar	Simbologia sobrenatural de eventos naturais
<b>Mecanismos de aprendizado</b>	Competição/ preços	Rotinas e treinamento de competição	Cooperação/ redes de coop. de aprendizes	Liderança de opinião pública	Fiança	Fórmulas na oração de analogia e parábola
<b>Mecanismos informais de controle</b>	Análise do segmento industrial	Cultura organizacional	Profissional celebridade	Bastidores da política	Política familiar	Culto
<b>Mecanismos formais de controle</b>	Imposição da regulação	Autoridade da diretoria e gerência	Supervisão interna/externa	Imposição da legislação	Regras de herança e sucessão	Racionalização da usura/ normas de tabus
<b>Forma organizacional</b>	Mercado	<i>M-Form</i>	Organização em rede	Burocracia legal	Parceria familiar	Congregação religiosa
<b>Lógica das transações</b>	Melhor negócio	Avanço na carreira	Compromisso/ reciprocidade	Poder político	Poder familiar	Sinal da graça de Deus
<b>Lógica de investimento</b>	Capital comprometido com mercado de capitais	Capital comprometido com a corporação	Capital comprometido com o elo de relacionamento	Capital comprometido com a política pública	Capital comprometido com a casa	Capital comprometido com a salvação

Fonte: Thornton (2004, p.44); Thornton, Jones e Kury (2005, p.168).

A definição do que é significativo nas organizações e quais são as regras do jogo seriam possibilitadas pela compreensão das lógicas institucionais que permeiam o contexto específico. É neste sentido que Thornton (2004) enfatiza que muitas das soluções dos problemas percebidos numa era estariam imersos em lógicas institucionais. Conquanto mudanças em variáveis chaves como o tamanho organizacional, posição na hierarquia, aquisições e a competição por recursos podem ocorrer independentemente de lógicas

institucionais, se essas mudanças são atendidas e se são ou não impactantes nas decisões, depende da importância que a lógica vigente proporciona a essas variáveis.

No entanto, a autora pondera que este ‘poder’ ou essa capacidade das lógicas não advém de impacto direto e que o seu efeito deveria ser percebido não como mediador, mas como moderador. Sua influência se daria no relacionamento entre processos econômicos e sociais; esses processos juntos afetam as decisões chave, por exemplo, sobre a sucessão da liderança, estratégia de aquisição e escolha da forma corporativa e de governança; ou seja, o mercado de uma era.

Advertindo contra atribuições lineares de impacto das lógicas institucionais, Thornton (2004) alega não haver relação direta entre mudanças em lógica institucional e mudança nas estruturas sociais e econômicas. Entretanto, ao formular o que chamou de teoria geral da atenção cultural, aplicada à tomada de decisão organizacional nos mercados, a autora afirma que as lógicas (L1, L2, L3, etc.) moderam os efeitos de forças estruturais econômicas e sociais, determinando certas orientações cognitivas para os tomadores de decisão, como demonstrado na Figura 2. A relativa autonomia das lógicas institucionais opera via estruturação da atenção dos executivos para perto de um conjunto de questões que são consistentes com a lógica dominante em meio ao setor.

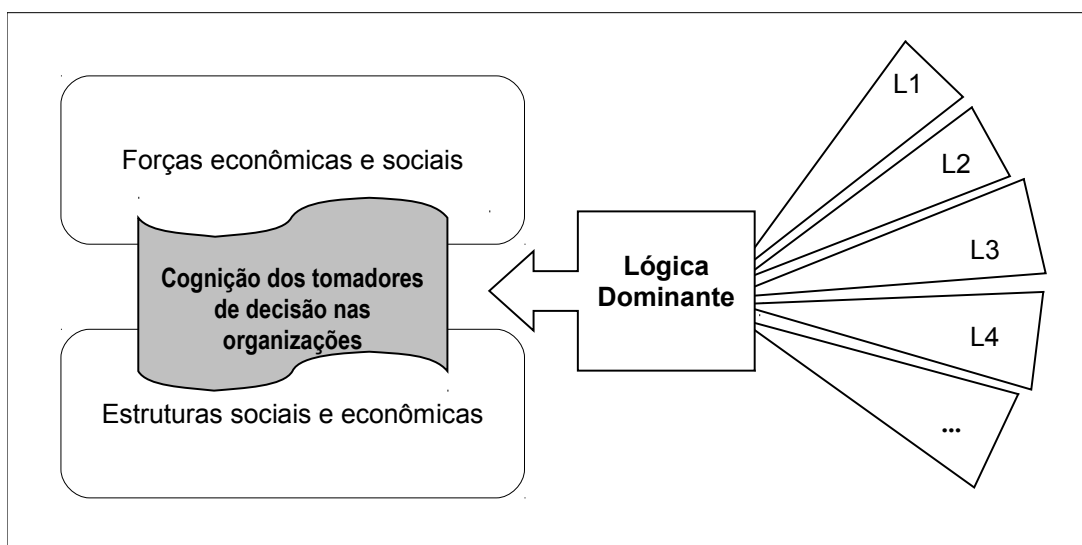


Figura 2: Moderação de lógicas institucionais nos efeitos de forças estruturais  
Fonte: Baseado em Thornton (2004).

Em face do exposto, compreende-se que, não obstante a rejeição de impactos lineares das lógicas em estruturas sociais e econômicas, Thornton (2004) acaba por indicar a influência direta na cognição do tomador de decisão. Como se sugere no Quadro 5 (p.71), há uma predição de estrutura organizacional para cada característica chave, listada de acordo com a influência do setor societal específico; quando se pensa em arranjos híbridos de lógica em um campo, o modelo ilustrado na Figura 2 não sustenta a predição de orientações cognitivas.

A vertente de “prevalência” ou dominância como defendida por Thornton e Ocasio (1999) e Thornton (2004) não parece a mais apropriada para dar timbre às vantagens anunciadas pela abordagem de lógicas institucionais. Em outras palavras, não favorece que, da variedade de alternativas, resulte mudança e heterogeneidade, como preconizadas por Friedland e Alford (1991). A autora propõe, mediante os achados de sua pesquisa no setor de publicação para o ensino superior, que lógicas institucionais, uma vez dominantes, impactam a estruturação da atenção dos executivos, limitando-a para um conjunto de questões e soluções consistentes com a lógica dominante no setor, afastando-a das questões e soluções que não condizem (2004, p.86, *tradução nossa*). Consequentemente, uma explicação simplificada do processo de tomada de decisão é concebida.

A pressuposição de dominância de lógica no campo pode representar mais uma conveniência analítica que, de fato, um comprometimento teórico, porém, a medida que dá ensejo à reprodução no campo de conhecimento, merece crítica. Enquanto a premissa de agência implícita na perspectiva de lógicas institucionais enfatiza um quadro de referência complexo que denota alternativas distintas às quais o ator tem a sua disposição (FRIEDLAND; ALFORD, 1991), a noção de dominância que Thornton e Ocasio (1999), Thornton (2004) e Reay e Hinings (2005, 2009), entre outros, propõem retira a conotação conflituosa que é a marca do construto de lógica institucional.

Neste sentido, a perspectiva de hibridismo de lógicas institucionais pode ter mais a oferecer em termos explicativos. A seguir discorre-se sobre o tema e as suas implicações para as organizações.

## 2.4 Hibridismo de lógicas institucionais

Estudos de lógicas institucionais normalmente apresentam uma destas três posições: (i) vertente em que os autores irão defender a proposição de que uma lógica institucional dominante tende a prevalecer no campo organizacional; (ii) inclinação dos autores de se expressarem a favor da permanência de lógicas concorrentes no campo (e.g. Thornton, Jones e Kury, 2005); e (iii) abordagem de hibridismo (e.g. Glynn e Lounsbury, 2005; Haveman e Rao, 2006, Mars e Lounsbury, 2009). A consideração do hibridismo de lógicas institucionais, ao abarcar a possibilidade de coexistência de lógicas tanto concorrentes quanto complementares, apresenta-se como uma atraente perspectiva para elucidar questões deixadas inexploradas pelas outras. Como resultado do hibridismo em lógicas institucionais há a emergência de formas organizacionais que integram alguns elementos das lógicas, ao passo que outros aspectos são desprezados. De acordo com Pieterse (1994), hibridismo descreve o processo em que formas se tornam separadas de práticas existentes e são re combinadas com novas formas para, assim, formar novas práticas. Pode-se perceber mais claramente com a proposta de hibridismo em lógicas institucionais que, mesmo sob pressão semelhante do contexto institucional, haverá respostas diferentes, tendo em vista a variabilidade expressa por um repertório de opções ofertadas.

Processos de hibridismo de lógicas são ressaltados por apresentarem uma versão alternativa – e bastante plausível – na noção de lógica dominante. A perspectiva de lógica dominante pressupõe que, após um período de transição, em que lógicas conflitantes coexistem em rivalidade, um partido sobressai ou “vence”, fazendo com que o campo se restaure em torno da lógica que passa a ser reconhecida como vencedora e dominante (REAY; HININGS, 2009). No entanto, muitos estudos (BINDER, 2007, MARQUIS; LOUNSBURY, 2007, MARS; LOUNSBURY, 2009) estão destacando que, a partir de investigações que consideram detalhadamente as microdinâmicas do processo de recomposição de lógicas, pode-se perceber que as lógicas “antigas” se tornam remanescentes e continuam a definir o comportamento dos atores, muitas vezes de forma complementar. Neste sentido, se quiséssemos falar de uma lógica dominante, só seria possível se não deixássemos de considerar que essa é infiltrada por outras lógicas que também recebem atenção pelos tomadores de decisão.



Perseguir a compreensão de como as organizações gerenciam o conflito, por meio do hibridismo, sobressai como um importante direcionamento para pesquisas, conforme Thornton, Jones e Kury (2005, p.162) destacam. Como recomendação para novos estudos, os autores enfatizam a consideração dos microprocessos decorrentes dos movimentos em lógica institucional para se avançar na questão sobre como os mecanismos de hibridização podem afetar as possibilidades de variação, seleção e retenção de esquemas cognitivos.

Ressaltando os processos políticos que podem decorrer, Seo e Creed (2002) desenvolvem uma teoria de mudança institucional, concebida a partir da agencia humana. De acordo com os autores, os processos políticos são o que condicionam os relacionamentos apropriados ao longo de instituições contraditórias, e/ou, proporcionam a definição de quais lógicas institucionais deveriam regular atividades sociais particulares. Assim, as instituições estariam em permanente processo de reconstrução social.

As contradições que emergem da interação dos diversos níveis e setores institucionais seriam os estímulos à mudança, encontrando na práxis a oportunidade para a transformação dos arranjos sociais e da própria visão de mundo dos atores envolvidos. A práxis aqui é entendida como a instância micro; ela corresponde à reconstrução criativa dos padrões sociais, envolvendo tanto um momento reflexivo, que implica crítica dos padrões sociais existentes e busca por alternativas, quanto um momento ativo, que abrange mobilização e ação coletiva. Alimentada pela reflexividade do indivíduo sobre seus limites e potencialidades, a práxis é definida por Seo e Creed (2002, p.230) como um tipo específico de ação coletiva, que “assenta-se sobre um dado contexto sócio-histórico; todavia é impulsionada pelos inevitáveis subprodutos desse contexto, vale dizer, pelas contradições sociais”.

Mars e Lounsbury (2009) comentam, no entanto, que o foco na contradição entre lógicas ofusca enfoques sobre dinâmicas de fusão e convergência. Ademais, mencionam que os efeitos variados de fusão de lógica poderiam ser mais bem apreendidos, a partir do foco em processos de mudança *bottom-up*. Importa destacar deste estudo que, a partir de um foco *bottom-up* na análise de dinâmicas de coexistência de lógicas, foi possível aos autores demonstrar que a aparente oposição entre a lógica socialmente orientada e a de mercado não constitui a regra, isto é, elas podem ser combinadas. Mediante enfoque micro sobre as

diversas instâncias do processo decisório logra-se argumentar a possibilidade de perceber como as diferentes orientações que emanam de lógicas institucionais podem ser combinadas.

O estudo de D'Aunno, Sutton e Price (1991), analisando centros comunitários de saúde mental que se apresentavam em contexto de conflito institucional, contribui para essa discussão. Os autores alegam que as organizações apresentam dificuldades para se adaptar a ambientes fragmentados com valores discrepantes e crenças conflitantes a respeito do comportamento e estrutura adequados. Argumentam que, em razão dessa limitação na habilidade de resposta às demandas conflitantes, se conformam a elas apenas parcialmente. As premissas adotadas neste trabalho reportam-se a Meyer e Rowan (1977, p.356) que perceberam que as organizações se arriscam muito, ao terem de escolher entre variadas crenças para as quais adotarão práticas internamente consistentes. Logo, elas incorporam vários tipos de elementos estruturais incompatíveis, visando à estabilidade e o suporte externo.

D'Aunno, Sutton e Price (1991) referem-se como sendo híbridas as organizações que adotam práticas e crenças consistentes com características de mais de um ambiente institucional. Viu-se que as unidades híbridas, no caso os centros de saúde mental, combinavam práticas de contratação com bases distintas, empregavam práticas de tratamento inconsistentes e adotavam metas conflitantes para o tratamento de clientes. Essas organizações, os autores sugerem, tomam dois critérios como base para as decisões sobre novas práticas: a legitimidade no setor, conformando-se com as demandas do ambiente, e a visibilidade para com os grupos externos. Os achados em geral forneceram evidência empírica da crescente penetração de contradições interinstitucionais nas práticas cotidianas das organizações contemporâneas e levaram a que D'Aunno, Sutton e Price (1991) sugerissem, como consequência disso, que os conflitos no ambiente institucional estariam sendo mapeados na estrutura e práticas dessas organizações.

Neste ponto, faz-se uma ressalva para destacar as duas formas, não exclusivas, pelas quais o hibridismo estaria se apresentando na literatura institucionalista. Hibridismo enquanto movimento político para fazer prevalecer determinado esquema de leitura da realidade - aproximando-se da concepção de hibridismo da tradição pós modernista em administração - e o hibridismo enquanto condição adjetiva de práticas que resultam desse processo político.

Ambas as situações são exploradas como reflexos da complexidade presumida quando mais de uma lógica institucional permeia o campo, portanto, fazendo-se processo e produto.

Como ambientes permeados por conflito institucional, as organizações sem fins lucrativos estão sendo destacadas como contextos propícios à manifestação das situações mencionadas e têm sido recorridas pelas pesquisas que visam deflagrar o hibridismo de lógicas institucionais. Glynn e Lounsbury (2005) observam com relação a essas organizações que elas não são tão insuladas das forças do mercado quanto já foram antes, em razão dos declínios em financiamento governamental e pressões para a geração de renda e responsabilidade fiscal. Neste sentido, estariam integrando em suas estruturas, de forma crescente, os conceitos e práticas que se reportam a lógicas de mercado e de corporação. Os autores esclarecem que estas lógicas referem-se a noções mais amplas de autointeresse e motivações de lucro que inspiram a ação comercialmente dirigida nas economias capitalistas do Ocidente e são comprometidas com a racionalidade formal. Pode-se notar, portanto, uma tendência de recomposição do arranjo de lógicas que orienta essas organizações.

Glynn e Lounsbury (2005) encontraram indícios que denotam uma mudança discursiva e de julgamento nos relatórios de avaliação de desempenho dos críticos da Orquestra Sinfônica de Atlanta, acompanhando a transição em lógica institucional. Os relatórios que antes davam mais atenção aos aspectos estéticos, passaram a estar mais sintonizados com aspectos de mercado. O artigo retrata os atores do campo reagindo à transição institucional, mas, enfatiza a agência ao passo que mostra, também, que eles acomodam apenas uma pequena quantidade da mudança, resistindo aos elementos mais pífidos.

A perspectiva do hibridismo de lógica institucional estabelece que, mesmo que uma lógica institucional sobressaia na orientação de um campo, a estruturação da atenção não ocorre de forma a anular o efeito de lógicas subsidiárias no direcionamento das decisões, como é sugerido por Thornton (2004). Desta forma, argumenta-se que a pressuposição de dominância nos estudos de lógica institucional carece ser contextualizada ao longo de outros elementos, que também exercem impacto na atenção dos atores, como a história da organização, as tradições e a ideologia por trás de sua operação. A abordagem de lógicas híbridas, portanto, pode ser considerada como a própria representação do requerimento de contextualizar melhor as suposições de dominância em lógica institucional.

A implicação da perspectiva do hibridismo de lógicas, para Rao, Monin e Durand (2003), é de que se tomem decisões na tentativa de conciliação entre as novas demandas que advém do ambiente e a identidade tradicional da organização. Os autores descrevem a hibridização como o estabelecimento institucional por meio de processos *bottom-up*, em que a identidade tradicional não é completamente substituída. Em consequência, Glynn e Lounsbury (2005) observam que, apesar da fusão de lógicas institucionais em algumas dimensões de comportamento, outras dimensões permanecem sem alteração. Diante de arranjos de lógicas amalgamadas, atores acomodam alguns elementos novos naqueles já existentes, enquanto rejeitam elementos mais “deturpadores”. Uma posição que se assume, importante de ser destacada, é que na tentativa de conciliação os conflitos não são dissolvidos; mantêm-se como em uma trégua negociada. Momentos de ruptura motivados pelo contexto potencializam a articulação dos atores e desencadeiam o conflito em torno de lógicas institucionais. O conflito permanece continuamente.

Através da análise de hibridização no percurso das mudanças no setor de poupança, Haveman e Rao (2006) entendem que foi possível aos gerentes reter elementos dos planos de poupança existentes, enquanto novos elementos eram incrementados. Os autores alegam o hibridismo como fator direcionador do modo e ritmo da mudança; quando existirem muitas formas híbridas, a coevolução da mudança organizacional e institucional será mais provável de ocorrer incrementalmente. Deste estudo, pode-se extrair que o hibridismo apresenta relevante papel no refundir das organizações, por meio da integração de novas facetas, ao passo que se preservam aspectos de sua história e de sua ideologia.

Apesar de Haveman e Rao (2006) relacionarem explicitamente o hibridismo à mudança organizacional, ao passo que entendem a retenção de elementos tradicionais como resultado do processo de hibridização, integram elementos de persistência e estabilidade em sua apreciação do fenômeno. A possibilidade de considerar mudança e estabilidade de forma inclusiva, como potencialmente compatíveis na análise do hibridismo permite abraçar a concepção alternativa proposta por Farjoun (2010) de estabilidade e mudança como dualidade. Com essa perspectiva, o autor deseja romper com as premissas dicotômicas dos modelos dualísticos.

## 2.5 O empreendimento cooperativista

O ideário cooperativo nasceu junto com o movimento operário do século XIX, que buscava a superação das adversidades impostas pelo modelo capitalista. Com as organizações cooperativas desejava-se proporcionar formas de trabalho alternativas daquelas encontradas nas empresas capitalistas, enfatizando-se um ambiente social diferente para dar maior dignidade para o trabalhador. Acreditava-se que a criação e multiplicação das cooperativas poderiam ser instrumento para minorar as situações de dependência e exploração capitalista para o proletariado. Na literatura, há muitos trabalhos que relacionam o surgimento do pensamento cooperativista à fundação da cooperativa de Rochdale em 1843, porém, como discorre Schneider (1999), o aparato ideológico cooperativista formou-se antes, a partir de correntes de pensamento do movimento operário, como o Owenismo, o Cartismo e o modelo de sociedade solidária de William King.

Inúmeras experiências com cooperativas já haviam existido baseando-se nestas correntes, porém, nenhuma chegou a constituir um movimento, o que diferencia a experiência de Rochdale. Conforme, Lambert (1975), o mérito dos pioneiros - como são chamados os fundadores de Rochdale - foi o de integraram em uma síntese original os princípios isolados das várias experiências anteriores dando-lhes a sua expressão definitiva. São estes valores, Schneider (1999, p.49) afirma, “que iluminam e orientam a vivência de qualquer cooperativa” e permitem identificar a fisionomia típica deste tipo de organização em qualquer parte do mundo. No entanto, há a flexibilidade necessária para adequar-se às peculiaridades sócio-culturais e econômicas de cada povo e região, mas, “no essencial, procurarão ser organizações livres, autônomas, inspiradas na ajuda-mútua e no predomínio do processo de cooperação sobre o da concorrência, preservando o mínimo de coerência com os valores fundamentais que inspiram o movimento cooperativo”.

Somente mais tarde, foram criados princípios e teorias cooperativistas, vinculados ao movimento socialista (IRION, 1997). As políticas tradicionais de democracia social, adotadas pelos países, garantiam o emblema de justiça social, como defendido pelos ideais cooperativistas. Entretanto, com as crises dos partidos socialistas e a reestruturação da economia global, sociedades que desejavam avançar industrialmente adequaram-se em torno de políticas, visando à competitividade econômica. Neste ponto, percebeu-se uma tensão

entre o ideário das organizações cooperativas e o padrão de comportamento capitalista corporativo.

O compartilhamento doutrinário pelas cooperativas implica que elas sejam enfatizadas por algumas especificidades que devem ser levadas em conta no seu gerenciamento. Sobre isso, Zilbersztajn (2002, p.1) assevera:

Ao mesmo tempo que os princípios cooperativistas representam o elo de ligação entre as organizações no mundo cooperativista, esses mesmos princípios delimitam as estratégias passíveis de serem adotadas pelas organizações cooperativas, criando um contraste com as organizações de outra natureza, em especial as firmas que têm finalidade de lucro com as quais as cooperativas frequentemente concorrem.

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI) que reúne, representa e presta apoio às cooperativas e suas correspondentes organizações objetivando a integração, autonomia e desenvolvimento do cooperativismo adota esses princípios, desde de 1930, como critério de filiação de cooperativas. Isto se deu por que a grande maioria das cooperativas já se orientavam por eles. Para tanto, a ACI efetuou estudos histórico doutrinários para codificar os princípios e realiza pesquisas periódicas visando acompanhar a forma em que são interpretados e aplicados pelos diversos movimentos cooperativos nacionais, atualizando-os para atender novas necessidades em contextos econômicos diferentes. Em praticamente um século foram realizadas três alterações em 1937, 1966 e 1995 até culminar atualmente nos sete princípios: adesão livre e voluntária; gestão democrática; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; inter cooperação; e interesse pela comunidade.

Os princípios do cooperativismo são enfatizados no site da OCB como as linhas orientadoras por meio das quais as cooperativas levam os seus valores à prática. Há quem defenda atualmente a observância desses preceitos basilares como componentes da identidade das cooperativas, apesar das grandes transformações no mundo desde a sua formulação (e.g. Valadares, 2003; Gagnon, 2008; Carrère, Joly e Rousselière, 2009; Holf, Binotto e Padilha, 2009). Outros apregoam, mesmo que de forma indireta, a derrocada destes elementos ideológicos como orientação dessas organizações, enfatizando as cooperativas apenas em termos do seu valor econômico e social mais direto, como emprego, integração de pequenos

produtores em escalas de produção maiores, melhores preços e distribuição da produção a sociedade (e.g. Jank e Nassar, 1995; Jank, 1997; Bernardo, 1996; Zylbersztajn, 1994; Zylbersztajn et al., 1999). A contenda entre estas duas perspectivas é clara na literatura sobre cooperativas.

Holf, Binotto e Padilha (2009) advogam que o aspecto histórico mundial do movimento cooperativista não pode ser relegado para a determinação das características que carrega. Corroborando essa afirmação, Valadares (2003) contempla diferentes definições de cooperativa apresentadas em momentos distintos; constata que, apesar das alterações, as cooperativas jamais perderam a conotação associativista, o que representaria a sua característica essencial, sem a qual perderia sua identidade. Porém é comum encontrar autores que versam a incompatibilidade implícita nesta suposição, tendo em vista os requerimentos de atuação em meio a uma economia de mercado. Acredita-se, neste trabalho, em conformidade com Lima (2009), que tal afirmação vai depender de verificação empírica.

A controvérsia retratada nos estudos sobre cooperativismo mencionada acima exprime os vieses disciplinares desta área de conhecimento. De um lado se posicionam os economistas, do outro os sociólogos de uma vertente comprometida com a crítica veemente do sistema capitalista. Tal constatação é a própria manifestação da carência de abordagens que exponham estes conteúdos ideológicos e retratem as suas contradições da forma em que se manifestam nas organizações cooperativas.

Estudos sobre o cooperativismo, enquanto doutrina que rege organizações de diversos segmentos, são mais comumente desenvolvidos por abordagens da economia. Na administração, seguindo esta tendência, em geral é mais comum verificar cooperativas como unidades de aplicação empírica de abordagens que decorrem da disciplina de ciências econômicas, como a Estratégia. Isso significa que tem havido preferência nos estudos das cooperativas por modelos racionalistas, que fazem suas pressuposições fundamentais sobre a capacidade de escolha estratégica e metas de eficiência dos atores organizacionais (JÄGER; BEYES, 2010). Logo, suas peculiaridades, enquanto organização com contexto histórico-cultural, potencialmente diverso, se perdem como categorias explicativas.

Ao revisar a literatura sobre o gerenciamento de organizações sem fins lucrativos (NPOs – *nonprofit organizations*), Helming (2004) enfatiza que os reais processos internos

dessas organizações não receberam a atenção que merecem. Jäger e Beyes (2010) confirmam esta colocação, advertindo que as questões de mudança organizacional e de gerenciamento estratégico são enviesados para modelos de empresas com finalidade de lucro e faltam-lhes um envolvimento mais profundo com as racionalidades conflitantes das NPOs. As abordagens teóricas que se aproximam da literatura de estratégia se enquadram em dois tipos: aquelas que concebem a transferência de ferramentas estratégicas de forma instrumental para as NPOs e aquelas que aplicam conceitos estratégicos, não só as ferramentas, aos contextos das NPOs e fazem uso, por exemplo, do modelo de cinco forças de Porter. Desta forma, arriscam negligenciar os desafios cotidianos do gerenciamento de organizações, como as cooperativas, que não têm o lucro como escopo primeiro de seu funcionamento (JÄGER; BEYES, 2010).

Com relação a essa afirmação, Schneider (1999) explica que a eliminação do lucro, como razão e objetivo da atividade econômica, ocorre na medida em que o princípio da repartição das sobras, na proporção das operações, é exercido. Bialoskorski e Chaddad (2005) esclarecem que “a lei no Brasil caracteriza as sociedades cooperativas como sociedades civis de fins econômicos, mas sem fins lucrativos, e não como sociedades mercantis de fins lucrativos”(p.13). Como não há objetivos mercantis e lucros, as cooperativas ficam a juízo de uma lógica social que não permite o acesso da organização aos instrumentos de mercado financeiro, como a emissão de títulos ou a abertura de capital pela emissão de ações. Este fato expressa uma desvantagem em termos de competitividade visto que, as organizações que possuem capital aberto podem obter com mais facilidade recursos para atividades dispendiosas tais como Pesquisa & Desenvolvimento e Marketing. Neste sentido, muitas cooperativas optam por colocar em votação a reintegração dos excedentes das operações da cooperativa para melhorar e ampliar a prestação de serviços aos associados.

Ao longo das últimas décadas o desafio de adequação às condições impostas por uma sociedade capitalista apresentou-se particularmente difícil para as cooperativas. No Brasil, com a liberalização comercial na década de 1990, as cooperativas enfrentaram severas dificuldades; entretanto, com a reflexão de seu papel organizacional e as modificações em termos de identidade e estratégias, elas têm-se despontado em diversos segmentos econômicos. Essa reflexão, contudo, comprometeu a imagem do setor que antes se reputava como terceira via de desenvolvimento e o aproximou de modelos sinalizados mais fortemente pelo comportamento econômico. A demarcação da dimensão dual que o empreendimento



cooperativo engloba é explicitada por Bialoskorski (2002): em termos de mercado, sobressai a lógica econômica de maximização de resultados, da concorrência e dos preços e, por outro lado, a visão societária cooperativista preza pela elevação da riqueza dos associados, valorizando a fidelidade contratual, a solidariedade e a ética nos negócios, a transparência e o desenvolvimento de todos os envolvidos, com distribuição equitativa dos resultados.

No que tange à adequação de cooperativas, o trabalho de Saraiva (2010) faz uso do aporte da teoria institucional para investigar as mudanças ocorridas no final da década de 1990 até 2009, na Cooperativa Central de Crédito do Paraná. O estudo mostrou que ocorreram diversas mudanças nas regras institucionais que regem o cooperativismo de crédito e que tais mudanças revelaram o desenvolvimento do ambiente institucional dos sistemas de crédito cooperativo do país sob crescente influência da lógica institucional, que se denominou de lógica corporativa capitalista. Em essência, essa lógica seria caracterizada pelas práticas e valores das organizações bancárias capitalistas, como a verticalização da estrutura organizacional, a ênfase no crescimento e na lucratividade, a eficiência medida pela rentabilização do capital e pela participação no mercado, técnicas de fidelização dos associados e o interesse na internacionalização dos negócios por meio de parcerias. É importante mencionar, também, a evidenciação de diversas mudanças nos esquemas interpretativos dos dirigentes que resultaram na construção de uma nova identidade organizacional que, por sua vez, deslocou o foco da gestão da organização estudada, que antes era o desenvolvimento das atividades dos associados e passou a ser o desenvolvimento do próprio sistema.

Tal investigação resulta na sugestão do surgimento de uma nova orientação no campo, baseada em lógica institucional. A nova orientação estaria implicando o aumento do emprego de práticas e estruturas com características mais condizentes com setores societais de mercado e corporação e no distanciamento de crenças e formas organizacionais com características relacionadas com setores como o de Estado, profissões e família (ver Quadro 5, p.71). Lógicas coletivista e de comunidade, também, apesar de não serem citados no Quadro 5, são ou foram referência para as cooperativas, mas baseiam cada vez menos o comportamento das organizações.

As cooperativas de crédito ilustram um tipo específico de cooperativa que, comparativamente aos outros tipos, possuem um enfoque econômico bem definido, fato este que poderia restringir a abrangência desta implicação somente ao segmento em questão. Porém, outros estudos retratam as transformações em ramos cooperativos diversos, seja com o surgimento de cooperativas anômalas, que não se vinculam com a missão social cooperativa e visam somente aos benefícios fiscais concedidos a esse tipo de organização (LIMA, 2009), seja pela convivência dos objetivos de missão social com práticas e valores mais comumente empregados em organizações capitalistas (TAYLOR, 1994). O caso do complexo cooperativo em Mondragón<sup>2</sup>, Espanha, exposto em seguida, ilustra o segundo caso. Tais fatos apontam a possibilidade de se falar em mudança no campo.

As transições políticas em sociedades industriais avançadas, Taylor (1994) analisa, criam tensões para as cooperativas, que se situam entre a batalha para sobreviver em uma economia internacional intensamente competitiva ou tentar criar locais de trabalho mais democráticos e manter-se coerente com a sua história e princípios idealizadores. O autor, ao que percebe isso, através de um estudo longitudinal, procura verificar a forma em que um complexo cooperativo lida com estas tensões. O debate e a negociação, envolvendo mudanças estruturais e na cultura interna do complexo cooperativo de Mondragón, são formados por argumentos sobre eficiência que, por sua vez, refletem visões distintas sobre meios e objetivos organizacionais. Logo, busca-se desvendar as retóricas usadas nas discussões de política interna com relação ao conceito de eficiência que, historicamente, refletiu a forma em que os participantes compreendem questões de reestruturação econômica e tomam decisões sobre o que fazer.

A crítica a suposições de existência de um parâmetro neutro de eficiência baseia o trabalho, pois, conforme o autor, geram perspectivas de reestruturação com pouco apreço à dimensão política de como os objetivos são formulados. Entende-se que “o emprego prático do conceito de eficiência não pode ser separado das escolhas dos objetivos para os quais os esforços se orientam e da seleção dos meios apropriados, decisões essas imersas em um contexto social e político particular” (TAYLOR, 1994, p.463-64). Propõe-se que a adaptação

---

<sup>2</sup> O complexo cooperativo de Mondragón é um grupo de produção industrial e de empresas de distribuição considerado um exemplo bem sucedido de cooperativismo em todo o mundo. Iniciou no ano de 1956 em Bilbao, Espanha, com a primeira unidade produtiva e atualmente congrega 160 cooperativas, com mais de 60 mil cooperados e 42.000 postos de trabalho (GETUP, 2011).

das cooperativas seja mediada por argumentos sobre a natureza da eficiência; haja vista a complexidade que permeia os objetivos destas organizações. Estes apontamentos vão ao encontro do que propôs Granovetter (1992), ou seja, o mercado e a economia não são regiões autônomas de regulação natural, são articulados com um sistema de relações sociais.

A questão contenciosa de mais importância na cooperativa de Mondragón, que foi identificada pelo estudo, refere-se à estrutura da tomada de decisão. A perspectiva empresarial, de um lado, argumentava pela delegação de autoridade gerencial para aqueles com habilidade e conhecimento especializado necessários à adaptação das demandas do mercado. Já a perspectiva social, por outro lado, defendia a participação ampla na elaboração de políticas, de forma a complementar a visão limitada de executivos e compensar o seu pragmatismo de curto prazo.

Taylor (1994) relata que a convivência entre as duas perspectivas de eficiência, que antes ocorria por ambas serem aceitas como legítimas, foi cedendo espaço para que a predominância da abordagem empresarial de eficiência crescesse. A implicação mais óbvia desse novo cenário foi a queda dos objetivos coletivos para um patamar mais baixo nas considerações da tomada de decisão organizacional. Exemplos dessa transição incluem o deslocamento dos objetivos em serviços a pequenos produtores, para privilegiar a promoção da produção agrária de estilo industrial (agronegócio), a decisão de orientar o sistema de remuneração para admitir incentivos aos executivos, ao invés de minimizar a desigualdade social e o foco maior no gerenciamento centralizado, ao invés de almejar mecanismos que possibilitassem a autogestão através de corpos representativos da cooperativa (TAYLOR, 1994).

Não obstante o possível mérito em demonstrar o movimento progressivo das cooperativas para um modelo em que prevalece a racionalidade econômica, como foi feito nos estudos de Taylor (1994), Valadares (2003) e Saraiva (2010), por exemplo, por outro lado, Jäger e Beyes (2010) advertem que os deslocamentos de racionalidade em organizações híbridas devem ser analisadas, observando a fundo as particularidades destas organizações. Os autores posicionam-se desta forma, ao exporem que grande parte dos trabalhos tem retratado essa passagem por meio da transferência direta e simples de abordagens de gerenciamento estratégico. No entanto, uma das implicações da pesquisa desses autores seria

de que a transição de racionalidade nas cooperativas poderia estar sendo efetuada por meio do equilíbrio de dinâmicas organizacionais. Como consequência, racionalidades organizacionais que apresentam elementos contraditórios – como nas cooperativas, supostamente – são continuamente estabilizadas por meio de práticas.

Considerando que conceitos comuns ao domínio da estratégia provêm do pressuposto de que a elaboração da estratégia se refere a tomadas de decisões inequívocas, que são transferidas na forma de ideias precisas sobre como orientar a conduta organizacional, a pesquisa de Jäger e Beyes (2010) mostra que práticas cotidianas nas cooperativas são desempenhadas de forma a apoiar diversas expectativas, por vezes, contraditórias. Por conseguinte, os autores arriscam a hipótese de que as cooperativas às voltas com o imperativo de se adequar ao modelo econômico de competição de mercado têm de desenvolver atividades de equilíbrio semelhantes daquelas que encontrou no gerenciamento da cooperativa que estudaram. Os três padrões de práticas que sobressaíram são: (i) suporte a diferentes posições e sua integração na estratégia da organização, mesmo que se direcione a uma única posição de crescimento econômico; (ii) proteção dos relacionamentos estabelecidos; e (iii) a associação à experiências organizacionais, padrão constituído por tentativas de vinculação de iniciativas estratégicas com práticas ou crenças correntes.

Tais padrões apontam aspectos que podem ser efeito das particularidades encontradas em organizações de racionalidade dupla ou múltipla. Tendo em vista as reivindicações por mais estudos que abarquem as contradições, paradoxos ou ambiguidades envoltos nestes contextos, acentua-se a possibilidade de encontrar outros padrões organizacionais que também possam contribuir na explicação do fenômeno de tomada de decisão nas organizações.

## 2.6 Tomada de decisão e governança em cooperativas

Reforçando que o gerenciamento de uma organização se traduz, em essência, em processos decisórios, Reynolds (1997) alega que, em se tratando de cooperativas, irrompe um complicador. A questão remete ao ajustamento competitivo de uma cooperativa que, para o autor, pressupõe o desempenho eficiente do negócio em relação à cooperação. A cooperação remete ao problema de coordenação de grupos com interesses diversos na tomada de decisão,

implicando a preservação do princípio de gestão democrática (Código Cooperativo, art. 3º) que fundamenta a estrutura de poder básica da cooperativa.

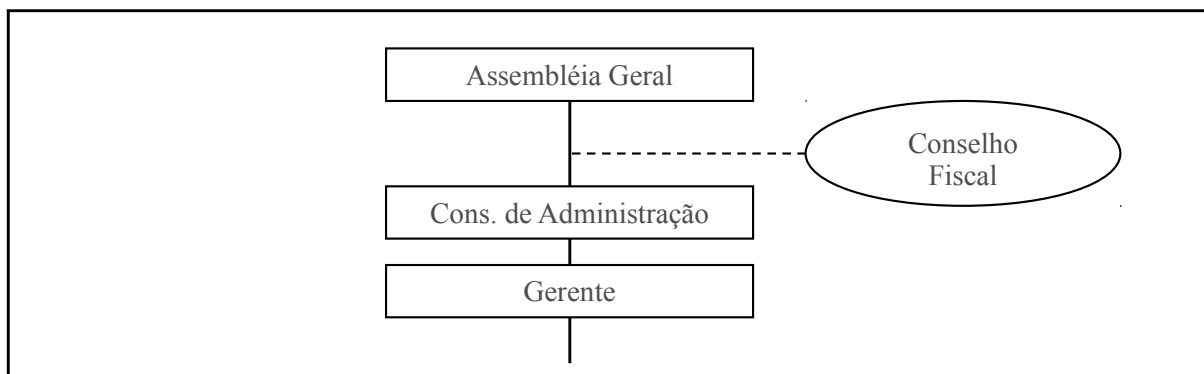


Figura 3: Modelo latino de estrutura de poder em cooperativas.

Fonte: SCHULZE (1987, p.56)

Conforme Schneider (1999), o princípio democrático diz respeito:

- 1) A todo processo relativo à tomada de decisões que compreende a dimensão do associado como 'dono' da cooperativa, em contraste com a dimensão usuário da cooperativa.
- 2) A participação do sócio no usufruto dos excedentes da cooperativa e nos diversos serviços que a sociedade-empresa cooperativa proporciona.

O processo de tomada de decisão abrange: (i) a participação livre e igualitária dos associados nos processo de elaboração para a tomada de decisões e para a própria tomada de decisões; (ii) o controle e a fiscalização da execução das decisões tomadas em assembleia; (iii) a escolha dos membros do conselho de administração e a determinação dos critérios de sua forma de renovação e de rotatividade; (iv) as relações da cooperativa com executivos, técnicos e funcionários, bem como a forma e a soma de poder que detêm dentro da cooperativa; (v) as relações da sociedade empresa cooperativa com o mundo externo, especialmente com o poder público, sua autonomia e independência frente ao capital de terceiros. Sob o último enfoque referente à participação democrática, Schneider (2003) comenta que se considera o associado como usuário dos serviços de sua organização.

A Lei nº 5.764 de 16/12/1971 (BRASIL, 1971), que institui o regime jurídico das sociedades cooperativas estabelece em seu Capítulo IX a obrigatoriedade de as cooperativas

constituírem uma estrutura organizacional mínima, tal como ilustrado na Figura 3. Essa Lei estabelece que a Assembleia Geral dos associados é o órgão supremo da sociedade cooperativa, dentro dos limites legais e estatutários, podendo decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao seu desenvolvimento e defesa, desde que apoiada por uma maioria de votos. Suas deliberações são tomadas observando o preceito 'um homem, um voto', qualquer que seja o seu número de cotas partes e reporta-se a todos, ainda que ausentes ou discordantes.

De acordo com a Lei nº 5.764, compete à Assembleia Geral ordinária deliberar sobre os seguintes tópicos: prestação de contas dos órgãos de administração, acompanhada do parecer do conselho fiscal compreendendo o relatório da gestão, o balanço e o demonstrativo das sobras apuradas ou das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade; destinação das sobras apuradas ou rateio das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para a cobertura das despesas da sociedade; eleição dos componentes dos órgãos de administração, do conselho fiscal e de outros, quando for o caso; fixação do valor dos honorários, gratificações e cédula de presença dos membros do conselho de administração ou da diretoria e do conselho fiscal, quando previsto, e quaisquer assuntos de interesse social, exceto quando forem da competência da Assembleia Geral extraordinária. À Assembleia Geral extraordinária cabe exclusivamente a deliberação sobre a reforma dos estatutos; a fusão, a incorporação ou o desmembramento de unidades; a mudança do objeto da sociedade; a dissolução voluntária da sociedade e a nomeação e prestação de contas do liquidante.

A administração da sociedade concerne a uma diretoria ou conselho de administração que, conforme o Art. 47 (BRASIL, 1971 – Capítulo IX, Seção IV), será composto exclusivamente de associados eleitos pela Assembleia Geral. De acordo com Silva et al. (2011) esta entidade simboliza o órgão de governo, gestão e representação da sociedade cooperativa, com legitimidade para representar a sociedade cooperativa em todos os assuntos de seu interesse. Todavia, sempre que a situação recomendar, além dos órgãos de administração legalmente previstos e obrigatórios, a Lei faculta às cooperativas criar outros órgãos necessários à sua gestão (tais como gerência comercial, financeira, administrativa, técnica ou industrial) e também contratar gerentes que não pertençam ao quadro de associados.

Referindo-se especificamente às condições encontradas em cooperativas agropecuárias, Schulze (1987) discorre que, com o crescimento da economia de agronegócio, membros de regiões geográficas mais afastadas passaram a se unir sob a premissa do atendimento a necessidades de serviços eficientes e de coordenação de mercado. A situação demandou modificações e, atentando-se a isso, a lei 5764 de 1971 estabeleceu a oportunidade para as cooperativas grandes (que tivessem alcançado o número de 3000 associados ou, independentemente do número de associados, os tivessem distribuídos em distâncias superiores a 50 quilômetros da sede) realizassem a Assembleia Geral por meio de delegados, representando grupos de associados. Schulze (1987) alega também que a reformulação na legislação permitiu que as cooperativas restabelecessem, de tempos em tempos, “a configuração do seu órgão de administração, ajustando-o às reais necessidades e conveniências de seu estágio de desenvolvimento” (p.65).

Nas cooperativas brasileiras tradicionais, conforme Bialoskorski (2006), os membros cooperados são os proprietários e os benefícios da cooperativa os pertencem. Se o cooperado for escolhido, ele poderá assumir uma posição gerencial, podendo vir a ser o presidente da cooperativa, responsável direto pela administração da cooperativa. Essa situação em que o quadro diretivo representa um partido de associados ativos, caracteriza a ausência de separação entre propriedade e gestão.

Diferentemente das sociedades mercantis, Bialoskorski (2001) aponta que as cooperativas não possuem existência autônoma, sendo dependentes da prestação de serviços aos cooperados. Assim, a missão organizacional de cooperativas brasileiras frequentemente expressa o intuito de incrementar a renda do cooperado oferecendo de forma pontual melhores preços às *commodities* agrícolas ou aos insumos nas lojas e ofertando serviços gratuitos, tais como: suporte técnico, informações de mercado e crédito. Por conseguinte, trabalham em prol da satisfação das necessidades dos membros, sem visar à maximização de seus próprios resultados, situação que culmina em dificuldades de acumulação de capital e, em consequência, no problema de portfólio destacado por Cook e Tong (1997). Continuando, Bialoskorski (2001) reforça que, na medida em que as cooperativas não acumulam capital necessário para investimentos altos como os de atualização tecnológica e marketing, passam a ter mais dificuldade de competição nos mercados de produtos de maior valor agregado.

Destacando-se a tomada de decisão na organização como reflexo e, ao mesmo tempo, como indicador das muitas orientações, no que tange à missão, ao propósito e à própria concepção de cooperativa, pode-se perceber que a função dual destas cooperativas de promover a coletividade e seus objetivos práticos adiciona um fator a mais à tensão na tomada de decisão, que organizações com foco singular no lucro podem não sentir. Em primeiro lugar, porque a promoção do quadro social, como defendida por Giroux (1992), por exemplo, estaria necessariamente vinculada à participação dos membros. Apesar da multiplicidade de aspectos e dos conflitos que aparentemente podem dificultar o processo decisório, a participação reforça a legitimidade dos processos de controle interno e pode contribuir, posteriormente, para que o posicionamento estratégico seja mais bem compreendido e abarcado (GIROUX, 1992). Entretanto, como alerta Schneider (1999), no contexto de cooperativas grandes e complexas as assembleias gerais e as atividades nelas desenvolvidas, se tornam cada vez mais formais e protocolares, transformando-se com frequência em mera homologação de decisões e políticas previamente definidas pelo pequeno grupo da direção eleita e do quadro executivo.

No que diz respeito a esse ponto, Crúzio (1999) ressalta que as decisões nas cooperativas que originam as despesas da associação estariam sendo tomadas muitas vezes de forma unilateral e, como decorrência, resultando em taxas altas de insatisfação. O autor refere-se a essa questão como um paradoxo em que os cooperados assumem obrigações decorrentes das decisões dos dirigentes sem que estes últimos tenham necessariamente compromisso com os resultados de suas ações. O cumprimento dessas obrigações estaria garantido por estatuto, que legaliza a responsabilidade solidária, tenham-se valido ou não os cooperados dos serviços oriundos das decisões tomadas em nome da cooperativa.

De modo que as diferenças das propriedades rurais de porte, nível tecnológico e tipo de empreendimento não sejam empecilhos à condução da cooperativa, Reynolds (1997) menciona a importância de trabalhar a coesão interna em cooperativas agropecuárias por meio da geração de incentivos, transparência e consistência política. Outros autores (e.g. Staatz, 1987) alertam para a necessidade de promover a clareza na organização entre interesses individuais, interesses de uma minoria e coletivos, para que assim se atinja o compromisso dos associados perante finalidades comuns. De acordo com Masy (1979) esta deveria ser a primeira fase do processo decisório em cooperativas.



Com relação as etapas do processo decisório de elaboração das decisões e controle sobre a execução das mesmas, Schneider (1999) enfatiza que um novo e mais amplo campo de participação é proporcionado, sendo-o cada vez mais indispensável nas cooperativas. Enquanto que a participação em nível de voto expressa uma participação periódica, a participação nestas outras esferas de decisão é permanente ou pelo menos mais frequente, sendo exercida com o acompanhamento mais constante dos atos da administração.

O segundo ponto que expressa a complexidade do processo decisório nas cooperativas refere-se às desvantagens que as organizações têm, em termos de velocidade de resposta, por dependerem do assentimento de muitas partes interessadas. Este foi um tema muito debatido pela comunidade acadêmica e pelos próprios integrantes das organizações, cuja superação, em parte, depende de estruturas de decisão mais arrojadas demandadas, principalmente, na medida em que o número de associados cresce e, com ele, a escala de operações da cooperativa.

Novos e mais sofisticados mecanismos de controle e cobrança são requeridos para fiscalizar os executivos e administradores que concentram muito poder, sem os quais há ameaça da ocorrência de graves distorções do controle democrático. Cabe ao conselho eleito grande parte da responsabilidade. Contudo, como entende Schneider (1999), os controles e as restrições devem ser impostos sem inviabilizar a necessária iniciativa, fluidez e agilidade dos primeiros para que possam agir e decidir frente a um mercado com agressivos concorrentes.

#### 2.6.1 Governança corporativa e cooperativas

Antes do século XX, os negócios familiares criaram um sistema de governança corporativo em que a autoridade e o controle da família sobrepunha-se a qualquer disputa dentro do empreendimento econômico. Assim, Green Jr., Babb e Alpaslan (2008) notam que as famílias de forma privada possuíam e controlavam as empresas, forneciam o capital, o conhecimento organizacional e as habilidades técnicas demandadas para conduzir seus negócios. Na virada do século, com a expansão industrial, elas sofreram grande pressão para acompanhar as tendências no mundo empresarial e manter seus empreendimentos.

Neste momento foi preciso adaptar. As complexidades decorrentes do aumento de escala das empresas demandavam gerentes profissionais com habilidade e conhecimento para

lidar com as novas exigências. Estas adequações, apesar de terem viabilizado o crescimento das empresas, dispersou a base de sócios e deixou os proprietários impossibilitados de afirmar a sua vontade coletiva. Aliando a fragmentação da base de sócios à transição do poder de tomada de decisão de proprietários para gerentes, produziu-se uma forma corporativa dominada e controlada pela “mão visível do gerente” (GREEN JR.; BABB; ALPASLAN, 2008, p.48).

A separação da propriedade e controle, não obstante os progressos que alavancou, criou novas tensões e problemas de governança corporativa. Green Jr., Babb e Alpaslan (2008) citam que, mesmo que os gerentes solucionassem os problemas da corporação, os acionistas não tinham garantias de que os gerentes os solucionassem de forma a melhor servir os seus interesses. Desta forma, a profissionalização trouxe consigo considerações de carreira, poder, entre outros, que frequentemente conflitavam com os interesses dos 'donos' dos negócios. Aliás, os autores destacam que, fundamentalmente, a separação da propriedade e controle desencadeou a questão: De quem é a firma?

A OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2004) define o que seria uma visão tradicional de governança como sendo “o sistema pelo qual as corporações são dirigidas e controladas”. Este assunto ganhou notoriedade em meados da década de 1980 com a mobilização de grandes investidores contra algumas corporações que eram administradas em detrimento dos interesses dos acionistas. Os escândalos corporativos levaram a demissão de poderosos presidentes de empresas. Até o início dos anos 1990, segundo Borges e Serrão (2005), havia uma visão segundo a qual os investidores que não estivessem satisfeitos com a administração, deveriam vender as suas ações. Contudo, após este período, a visão corrente passa a ser “se não gostamos dos administradores, por que somos nós que temos que sair?”(p.118). Neste sentido, sentiu-se pressões para reestruturar modelos arcaicos de governança.

As crises de mesma natureza na Inglaterra levaram à criação de um Código de Melhores Práticas em 1992 que foi denominado de Código Cadbury. Pressões por parte de governos, reguladores, empresas, investidores e o público mais amplo, que passaram a perceber a necessidade de sistemas de governança fortes, fizeram com que o movimento pela governança corporativa se expandisse pelo mundo (BORGES; SERRÃO, 2005). Outros

modelos foram criados e os países passaram a adotar aqueles com os quais mais se identificavam. No entanto, com a adoção dos códigos de melhores práticas pelo Banco Mundial e o FMI e a contínua internacionalização das empresas, o alinhamento dos modelos de governança fez-se necessário.

Os princípios de governança da OECD foram emitidos em 1999 e, desde então, tornaram-se referência internacional. De acordo com esta entidade, a estrutura de governança especifica a distribuição de direitos e responsabilidades em meio aos diferentes participantes na corporação - tais como os membros do quadro de diretores, gerentes, acionistas e outros públicos - e explicita as regras e procedimentos para a tomada de decisões em questões corporativas. Ao fazer isso, também fornece a estrutura através da qual os objetivos de uma empresa são firmados e os meios para se atingir estes objetivos e monitorar o desempenho” (OECD, 2004).

Em 2002, conforme Bijman e van Dijk (2009), a importância da governança corporativa demonstrou-se de forma dramática com a série de fraudes e colapsos nos Estados Unidos que culminaram com a destruição de bilhões de dólares de acionistas, perda de milhares de empregos e investigações criminais de muitos executivos. Mecanismos para propiciar maior transparência e controle passaram a ser tidos como indispensáveis no mundo corporativo. Rossoni (2009) mostra que, paralela à projeção crescente das práticas de governança a partir desta época, fomentou-se a produção de grande número de artigos científicos do tema.

No artigo de Green Jr., Babb e Alpaslan (2008), fala-se em competição nas últimas décadas de duas lógicas institucionais concorrentes, rotuladas capitalismo gerencial e capitalismo investidor. Na primeira, sugere-se que os gerentes deveriam possuir o controle da firma por possuírem conhecimento superior para o exercer de forma eficiente e eficaz. Enfatiza-se que a autoridade e o poder para tomar decisões relevantes do negócio deveriam ser garantidos aos mais qualificados. Na segunda, por outro lado, apoiando-se em Jensen e Meckling (1976), afirma-se que os gerentes são simplesmente agentes das firmas dos acionistas e as decisões devem ser tomadas para conduzir a empresa de acordo com a melhor satisfação dos seus interesses. O poder dos gerentes deve ser verificado e potencialmente

limitado para proteger os acionistas. Esta segunda lógica seria representativa do raciocínio em torno de governança corporativa.

A proposta central da governança corporativa, como pretendida pelas teorias econômicas, reside no relacionamento otimizado entre os proprietários e a gestão. Para isso, Fontes Filho (2009) dispõe que deve haver clara delimitação do espaço e dos temas tratados em governança. Cabe aos proprietários deliberar sobre os objetivos para a exploração da propriedade conjunta e acompanhar os trabalhos dos executivos, decidindo posteriormente sobre distribuição ou reinvestimento dos resultados financeiros. O corpo executivo da organização deve focar a implementação das decisões dos proprietários com a máxima eficiência e eficácia.

No coração do debate de governança corporativa reside a discussão sobre o papel do conselho de administração. Apesar das diferenças com as firmas de propriedade dos investidores (S.A.s), muitas cooperativas, a modelo destas últimas, estariam ajustando a composição e as tarefas do conselho, o que inevitavelmente implica em alterações no papel dos demais membros da organização. Estruturas de governança corporativa são propostas como um instrumento de controle interessante para as cooperativas que se tornam complexas e precisam delegar funções de decisão e controle a diretores profissionais, sem os quais não conseguem obter as vantagens de especialização. Como resposta das pressões de mercado, as cooperativas crescem e ficam mais complexas, exigindo maior especialização para o seu gerenciamento. No entanto, suprir essa demanda pode representar um risco, o qual Cook (1995) analisa como sendo o problema de controle típico das sociedades cooperativas.

A vantagem de profissionalização da gerência da cooperativa pode ser suplantada pela ausência de mecanismos externos de controle, comuns nas sociedades de capital aberto. Esses mecanismos seriam responsáveis pelo controle dos gerentes, desestimulando decisões que não necessariamente contribuem para o desempenho da empresa. Entretanto, sem mecanismos externos tais como aqueles permitidos pela abertura de capital, as cooperativas correm o risco de se distanciarem dos objetivos coletivos e, conseqüentemente, de inviabilizar o desempenho de seu papel social para a comunidade (CHADDAD, 2007).

Algumas medidas podem inibir esse comportamento, todavia acarretando custos. O problema do controle é associado aos custos de agência que surgem da tentativa de prevenir a

divergência de interesses entre os membros e seu corpo de diretores e gerentes, ou, dito de outra forma, consiste nos custos originados da relação conflituosa entre proprietários e gestores da organização (COOK, 1995). Fama e Jensen (1983) explicam que custos de agência incluem os custos de estruturação, monitoração e coordenação do conjunto de contratos dos agentes com interesses conflitantes. Incluem, também, o valor de perdas motivadas pelo excedente dos custos da execução completa de contratos sobre os seus benefícios.

Atribui-se aos economistas Fama e Jensen (1983) e, anteriormente a eles, Jensen e Meckling (1976), o mérito de apontar essas questões como relevantes na consideração da estrutura de governança de uma organização complexa ou difusa. Isto significa, entre outras características, quando a organização é composta por suborganizações, a quantidade de donos é elevada e nenhum deles possui parte significativa do capital e o conhecimento específico e relevante para a tomada de decisão organizacional é disperso. Conforme estes economistas, o controle dos problemas de agência em processos de decisão é importante, quando os tomadores de decisão, que iniciam e implementam decisões importantes não são os maiores beneficiários dos resultados das operações e, portanto, não respondem por grande parte dos efeitos de suas decisões. Costa (2005), por sua vez, analisa que o problema do controle implica que este tipo de organização tenha maior probabilidade de sobreviver, se os detentores dos direitos ao fluxo de caixa líquido (investidores) fossem separados das decisões de gestão, aumentando, assim, os benefícios de especialização. Os primeiros se especializam em assumir os riscos do investimento, enquanto os últimos, os responsáveis pelas decisões, cuidam da gestão da organização.

A base dos estudos sobre governança corporativa, Denis e Mc'Connell (2003) ressaltam, recai na forma como empresários, acionistas e administradores minimizam a perda de valor que resulta da separação entre propriedade e controle. Assim, de acordo com a sugestão de Fama e Jensen (1983) e Jensen e Meckling (1976), um sistema eficiente implica, em pormenores, que o controle das decisões que inclui as funções no processo decisório de ratificação e monitoramento seja, em alguma extensão, separado do gerenciamento das decisões que inclui as funções de iniciação e implementação das decisões. Tomadores de decisão individuais podem estar envolvidos no gerenciamento de algumas decisões e no controle de outras, desde que ele não exerça direitos exclusivos de gerenciamento e controle

sobre as mesmas decisões. Ou seja, por meio de sistemas de decisão que dividem o controle (ratificação e monitoramento) das decisões importantes em todos os patamares da organização da administração (implementação e execução), pressupõe-se o controle dos problemas de agência desencadeados quando o processo de decisão encontra-se nas mãos de administradores que não possuem os mesmos interesses daqueles que têm direito aos resíduos (proprietários).

Ao fazerem um paralelo entre cooperativas tradicionais brasileiras e americanas, Bialoskorski e Chaddad (2005) notam que, em ambos os países, os direitos de propriedade são restritos aos sócios e inalienáveis; há ausência de proporcionalidade entre o volume de negócios e os direitos de propriedade e a distribuição de sobras ocorre em proporção ao volume de negócios do associado em sua cooperativa. Apesar de possuírem a mesma e idêntica estrutura organizacional e de direitos de propriedade, algumas diferenças sobressaem e podem representar pontos importantes de análise da estrutura de governança das cooperativas brasileiras.

Os autores supracitados alegam que a dimensão de proprietário para os associados de cooperativas, no Brasil, é dicotômica e difusa, pois não existe clara divisão entre a propriedade e o controle. Os próprios membros exercem a presidência e as funções de gestores ou administradores diretos do negócio, e se responsabilizam exclusivamente pelos avais; mas há um senso de propriedade somente para um pequeno número de associados. Para a maioria dos associados essa percepção de propriedade é reduzida e não incentivada, uma vez que a relação desse conjunto de cooperados com os gestores é uma relação de clube ou associação e não de proprietário-patrão e empregado, como normalmente se caracterizam as sociedades empresariais.

A cooperativa americana é administrada por um executivo sênior (*Chief Executive Officer*) e sua equipe de administradores profissionais, o que conota a relação de proprietários patrões e de empregado gestor, estabelecendo-se um objetivo claro de negócios e uma clara divisão entre proprietários e gestores. Nesse ambiente, para Bialoskorski e Chaddad (2005), a percepção da dimensão de proprietários é incentivada e o associado tende a ser bem mais participativo e influente nos processos decisórios, eleições e assembleias gerais. As diferenças podem ser visualizadas no Quadro 6.

QUADRO 6: Dimensões de direitos de propriedade nas sociedades cooperativas

	<b>BRASIL</b>	<b>ESTADOS UNIDOS</b>
Usuário	Serviços gratuitos e livres; não percepção de valor.	Serviços pagos; percepção de valor.
Proprietário	Governança corporativa baseada na participação do próprio associado como gestor; percepção de clube ou associação e não de empresa.	Governança corporativa baseada na contratação de profissional para a gestão (CEO); percepção de direitos sobre uma empresa.
Investidor	Não há transparência da dimensão do valor de sua participação no capital social da cooperativa e não há transferência desses valores.	Informação clara e reconhecimento de sua participação no capital social da cooperativa pelos informes financeiros, equalização do imposto de renda e restituição de capital.

Fonte: Bialoskorski Neto; Chaddad (2005).

A possibilidade de separação da propriedade e do controle e gestão da cooperativa estava garantida desde a legislação de 1971 quando a transferência (delegação) das decisões de gestão a agentes formalmente contratados foi firmada: “Os órgãos de administração podem contratar gerentes técnicos ou comerciais, que não pertençam ao quadro de associados, fixando-lhes as atribuições e salários” (BRASIL, 1971 – Capítulo IX, Seção IV, Art. 48). No entanto, em 1974 a Resolução nº 12 do Conselho Nacional do Cooperativismo (CNC)<sup>3</sup> restringiu os possíveis modelos de governança das cooperativas da seguinte forma: “A Sociedade Cooperativa será administrada por um dos seguintes órgãos: a) Diretoria; b) Conselho de Administração em que todos os componentes tenham funções de direção; c) Conselho de Administração constituído por uma Diretoria – Executiva e por membros vogais” (FLEMING, 2007, p. 117). Não obstante a delimitação imposta sobre a estrutura das cooperativas, Costa (2010) alega, com base no disposto no artigo 21, inciso V, que se abriu espaço para que a sociedade, por meio de seu estatuto social, determinasse a alocação ótima dos direitos de controle e separação do processo decisório, como se lê a seguir:

Art. 21 O estatuto da cooperativa, além de atender o disposto no artigo 4º, deverá indicar:

Inciso V: O modo de administração e fiscalização, estabelecendo os respectivos órgãos, com definição de suas atribuições, poderes e funcionamento, a representação ativa e passiva da sociedade em juízo ou fora dele, o prazo do mandato, bem como o processo de substituição dos administradores e conselheiros fiscais (BRASIL, 1971 – Capítulo IV, Seção II).

<sup>3</sup> Órgão inativo desde a implantação do Plano Collor I em 1991.

A abdicação do direito de controle e gestão, em suma, consiste em concentrar parte dos direitos de propriedade no conselho de administração, transferindo-lhe direitos decisórios sobre as regras de alocação dos ativos e dos instrumentos de incentivos, que culmina na autoridade para nomear e destituir o agente responsável pela gestão (ROE, 2003). Costa (2010) propõe que duas condições necessitam ser simultaneamente atendidas para caracterizar a separação entre propriedade e gestão:

- C1) Delegação pelos proprietários do direito de controle formal ao conselho de administração (necessária);
- C2) Alocação das decisões de controle e gestão ao conselho de administração e ao agente responsável pela gestão (suficiente).

A delegação do direito de controle formal ao conselho de administração implica outorgar-lhe os poderes pela contratação e demissão do responsável pela gestão. Já a alocação das decisões de controle e gestão compromete o conselho de administração com a ratificação dos projetos de investimentos e o monitoramento do desempenho da gestão e incumbe o agente responsável pela gestão com a proposição e implementação de projetos (COSTA, 2010). O Quadro 7 demonstra o mencionado.

QUADRO 7: Variáveis que caracterizam a alocação das decisões em cooperativas.

<b>Condição C1</b> <b>Delegação do direito de controle formal</b>	<b>Órgão responsável</b>
Contratar e demitir o responsável pela gestão	Conselho de Administração
<b>Condição C2</b> <b>Alocação das decisões de gestão e controle</b>	<b>Órgão responsável</b>
<b>• Decisões de Controle</b>	Conselho de Administração
Ratificar os projetos de investimentos	
Monitorar o desempenho da gestão	
<b>• Decisões de gestão</b>	Agente responsável pela gestão
Propor projetos	
Implementar projetos	

Fonte: Costa (2010)



Além dessas condições, Costa (2010) afirma que outros fatores integram a análise da adoção dessa estrutura de governança, tais como o nível de dedicação do presidente da empresa nas atividades da cooperativa, se há a ‘dualidade’ nos cargos de CEO e presidente do conselho de administração da cooperativa (tendo em vista o papel do conselho de administração, baseado em contrato, de limitar a sua tomada de decisão) e o processo específico nas organizações cooperativas de alocar as decisões de controle e gestão. O autor delimita uma série de itens que podem caracterizar as cooperativas em termos da separação entre propriedade e controle, dentre eles: órgãos responsáveis pela alocação dos direitos de controle; direitos exclusivos concebidos à assembleia com relação às decisões de controle; direitos exclusivos do Conselho de Administração com relação às decisões de controle; direitos exclusivos do Principal Executivo com relação às decisões de gestão; e os órgãos responsáveis pelas seguintes decisões:

- (a) Eleição do conselho de administração ou similar,
- (b) Deliberação sobre fusão da sociedade,
- (c) Contratação do responsável pela gestão,
- (d) Definição dos projetos de investimento,
- (e) Contratação dos níveis gerenciais intermediários,
- (f) Deliberação sobre método de custo e precificação,
- (g) Definição do tamanho do portfólio da cooperativa,
- (h) Definição da remuneração do principal responsável pela gestão da cooperativa,
- (i) Proposição de projetos para abertura de novas filiais,
- (j) Execução dos projetos aprovados para aumentar a produtividade da cooperativa.

De acordo com os elementos listados, a estrutura de governança das cooperativas poderá ser enquadrada dentro de um continuum entre a separação completa e a concentração completa. O estudo de Costa (2010) identificou que as cooperativas brasileiras em média caracterizam-se pela separação parcial, achado condizente com a percepção de Chaddad (2007). Este último autor afirma que o modelo de governança separando propriedade e controle estaria sendo aplicado nas maiores cooperativas de países desenvolvidos, como os

Estados Unidos, Nova Zelândia, Dinamarca, Holanda e Alemanha; mas ainda é incipiente no Brasil.

Esta constatação traz implicações para o estudo pretendido. Em função desta incipiência, é possível sondar elementos do processo pelo qual a prática ganha relevo no campo. Desponta importância a análise do processo decisório de adoção para fornecer um entendimento mais compreensivo a respeito das circunstâncias envolvidas que podem referir-se às particularidades do tipo de organização ou, até mesmo, à cultura brasileira ou regional; importa saber as implicações disso em termos de práxis decisória. Se o emprego de práticas visando a separação da propriedade e controle revelar-se como uma tendência nas cooperativas brasileiras, práticas de governança corporativa poderão ser aplicadas e o presente estudo pode trazer subsídios para que outras organizações se baseiem para guiar o processo decisório.

## 2.7 Proposta Teórica: Processo decisório, lógicas institucionais híbridas e mudanças organizacionais

Tendo em vista a apreciação concernente à governança e o processo decisório nas cooperativas, faz-se premente atentar para as críticas de alguns segmentos da literatura de processo decisório. Entre essas, se faz referência àquelas que elevam a importância de uma concepção contextualizada de racionalidade, para que os processos de decisão nas organizações não sejam abarcados pelos pesquisadores como fenômenos desumanizados e, portanto, imunes de características históricas e político-sociais. Por meio de uma abordagem construtivista, tais aspectos são relevados como instâncias dos processos pelos quais os imperativos organizacionais são contestados e/ou empregados. Da mesma forma, as críticas de adotar noções de racionalidade *taken-for-granted* ou prontamente aceitas devem ser observadas. A reestruturação das organizações cooperativas, desta forma, deixa de ser vista como movimento inexorável em direção a estruturas que privilegiam a racionalidade formal.

No estudo da construção retórica da eficiência em cooperativa agrária, Taylor (1994) analisa que o modelo de economia global exige níveis de competitividade cada vez mais altos das empresas, para que sobrevivam; tais demandas estariam resultando em adequações estruturais. O autor observa que as perspectivas de reestruturação econômica que vêm sendo difundidas menosprezam as dimensões políticas de como objetivos organizacionais são

formulados e de como avanços são avaliados. Portanto, assume-se a existência de um parâmetro neutro e objetivo de eficiência e, conseqüentemente, da própria racionalidade que condiciona o sentido da eficiência. Crítico da reprodução dessa suposição, o autor argumenta que o emprego prático do conceito de eficiência não pode ser separado da escolha de objetivos (decisão) para os quais os esforços serão orientados e da seleção dos meios adequados. Essas decisões são imersas em contexto social e político particular. Nas cooperativas, até mesmo questões técnicas e econômicas simples teriam dimensões culturais e políticas importantes.

As teorias econômicas recomendam, para as organizações difusas ou complexas, estruturas de governança que separem a propriedade e as decisões de controle e gestão. Defende-se que, a partir deste formato, o conflito de agência possa ser atenuado (FAMA; JENSEN, 1983), como foi explicado na seção anterior. No entanto, o modelo implícito de estrutura de governança separada pode, em princípio, esboçar ameaça ao fundamento doutrinário cooperativista de participação democrática que, historicamente, foi elemento de identificação destas organizações. Na medida em que as decisões se restringem a um número limitado de especialistas e as assembleias revestem um caráter formal e meramente homologatório, Schneider (1999) nota, tende a haver um distanciamento do associado da cooperativa. Assim, acredita-se que o processo de implantação de novas práticas de governança desencadeie conflitos e processos de negociação entre os diferentes grupos identitários da cooperativa e que a decisão emergja levando-se em conta considerações que ultrapassem o domínio técnico.

A adoção de práticas de separação da propriedade e controle observando-se procedimentos de governança corporativa faz parte de processos de reestruturação pelos quais cooperativas em diversas partes do mundo têm se valido (CHADDAD, 2007). Essas modificações, se for considerado o modelo tradicional de cooperativas que, conforme Bialoskorski e Chaddad (2005), caracteriza a maior parte de cooperativas brasileiras, aparentemente concorre com a participação democrática, princípio que está à frente dos referentes grupais e comunitários. Como foi mencionado anteriormente, há uma corrente de pensamento que relaciona a promoção do quadro social nas cooperativas à sua participação nas decisões.

Todavia, reportando-se a questão se é possível compartilhar a concentração do poder com mais democracia., Schneider (1999) acredita que sim, pois não necessariamente a dispersão de poder é sinônimo de mais democracia econômica. Citando Kérinec e Thedin (1969), o autor exprime seu entendimento de que num processo de crescimento organizacional, “é particularmente importante que a democracia seja efetivamente praticada, através da busca de novas formas de participação, precisamente por que se verifica a concentração de poder em poucas mãos”(p.140).

Além deste primeiro conflito em potencial, há que se ter presente que a ideia em torno da governança corporativa recai sobre esforços para minimizar os custos de agência que, conforme Jensen e Meckling (1976), refere-se aos custos de estruturação, monitoração e coordenação do conjunto de contratos dos agentes com interesses conflitantes. Incluem, também, o valor de perdas motivadas pelo excedente dos custos da execução completa de contratos sobre os seus benefícios. Ou seja, conforme Franzaglia (2004), referem-se aos custos com o intento de equilibrar objetivos conflituosos dos indivíduos que participam numa organização com vistas a geração de resultados maximizados.

As cooperativas, quando vislumbradas pelos pensadores e líderes dos movimentos operários no início do século XIX, eram tidas como ferramentas que possibilitariam aos insurgentes opor-se à exploração capitalista que se exprimia pela perseguição do lucro. Neste ponto, percebe-se um contraste com o princípio das ciências econômicas de maximização econômica se levado em conta que a maximização pretendida pelas cooperativas é de bem estar, antes de resultados econômicos. Da mesma forma, em relação aos custos de agência, percebe-se outra contenda, visto que, conforme Franzaglia (2004), as hipóteses relacionadas aos custos de agência são “calcadas em pressupostos das principais correntes da economia que analisam o comportamento individual como auto-interessado” (p.17). Já no pensamento cooperativista, os pressupostos são baseados em princípios de ajuda mútua e solidariedade.

As implicações técnico sociais na cooperativa de decidir adotar a estrutura de governança 'separada' apoiada no modelo de governança corporativa, portanto, são de interesse na investigação. Os aparatos teóricos que norteiam a pesquisa se referem à mudança organizacional e institucional, às lógicas institucionais e ao processo decisório. Juntos, compõem o modelo teórico.

Conforme o aparato teórico institucionalista de que se fala neste estudo, a mudança organizacional normalmente é vislumbrada como decorrência de pressões externas. Contudo esta concepção foi duramente criticada e levou à mudança para novo enfoque, em que a mudança endógena também recebe atenção. Os modelos de mudança endógena, todavia, ganharam suporte a partir do desenvolvimento de trabalhos na corrente de lógica institucional. Esta concebe a possibilidade de heterogeneidade e variabilidade em resposta às pressões institucionais. A multiplicidade de orientações, os conflitos e as ambiguidades reforçam mais oportunidades aos atores do que se pressupunha e, desta forma, a mudança implicada em processos de lógica institucional não caracteriza um movimento unicamente exógeno, ao passo que também não representa uma tendência endógena, mas coevolucionária. Movimentos sociais, apoiados em lógicas institucionais, são os articuladores das pressões por mudança. A figura 4 tem o intuito de esboçar a complexidade dos processos sociais coevolucionários.

A linha no extremo superior representa as diferentes ordens sociais ou instituições básicas, identificadas por Friedland e Alford (1991), que constituem a sociedade ocidental. Cada uma está associada a uma lógica institucional distinta e, portanto, com respectivos sistemas de significado e entendimentos normativos. Conforme Nigan e Ocasio (2010) lógicas institucionais múltiplas podem interagir e competir por influência em todos os domínios institucionais. Nos campos institucionais as lógicas, que servem de referência para o comportamento das organizações, possuem peso diferenciado. Ao passo que as práticas e estruturas das organizações representam manifestações tangíveis das lógicas, quando combinadas e configuradas de forma recorrente passam a fornecer *feedback* ao domínio societal.

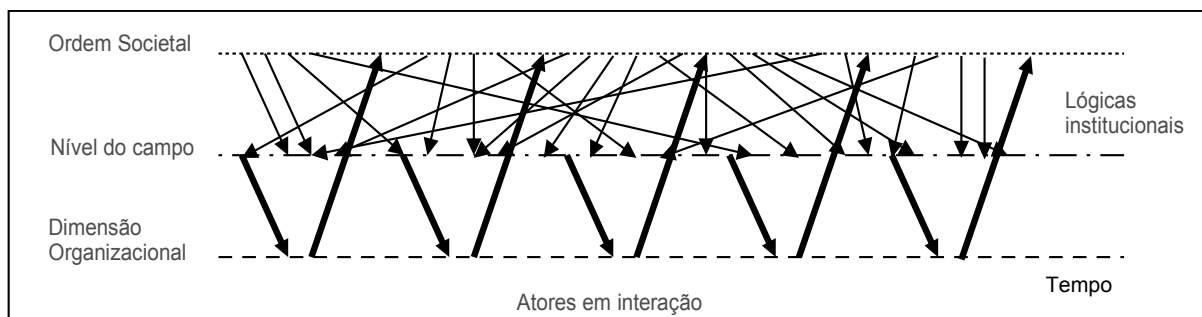


Figura 4: Complexidade dos processos de mudança coevolucionária  
Fonte: A autora.

Haveman e Rao (1997) enfatizam que a atenção para a natureza coevolucionária dos processos de mudança institucional possibilita dar maior ênfase às transições envolvidas, de forma concomitante nos sistemas de crenças ou lógicas e nas práticas organizacionais que incorporam estas lógicas. O hibridismo, como apontado por Haveman e Rao (2006), seria o fator direcionador do modo e ritmo da mudança. Quando existirem muitas formas híbridas, a coevolução da mudança organizacional e institucional será mais provável de ocorrer incrementalmente. Esta colocação reforça a tese de que o processo de reestruturação em cooperativas não se desdobre de forma simples.

O hibridismo de lógica institucional aparece como mecanismo de amortecimento das pressões de ordem institucional, permitindo à organização acomodar elementos novos, sem deturpar a sua identidade tradicional. Assim, algumas dimensões de comportamento podem sofrer impacto, enquanto outras dimensões permanecem sem alteração (RAO; MONIN; DURAND, 2003, GLYNN; LOUNSBURY, 2005). Haveman e Rao (2006) enfatizam o papel do hibridismo em função da possibilidade de refundir as organizações, pois isto implica que os aspectos de sua história e de sua ideologia possam ser preservados, ao passo que elementos de inovação são incorporados.

Lógicas institucionais, de acordo com a argumentação de Thornton (2004), uma vez dominantes, direcionam o foco de atenção dos executivos tomadores de decisão para um conjunto de questões e soluções consistentes com ela e inibem que questões e soluções não condizentes baseiem as decisões organizacionais. Porém, em contextos híbridos de arranjo de lógica institucional pouco se sabe a respeito do processo pelo qual decisões são tomadas. Portanto, percebe-se a lacuna que merece ser explorada.

Como sugere a Figura 5, a compreensão da relação entre a tomada de decisão e o que, de fato, se pratica na organização implica em maior compreensão do fenômeno do hibridismo.

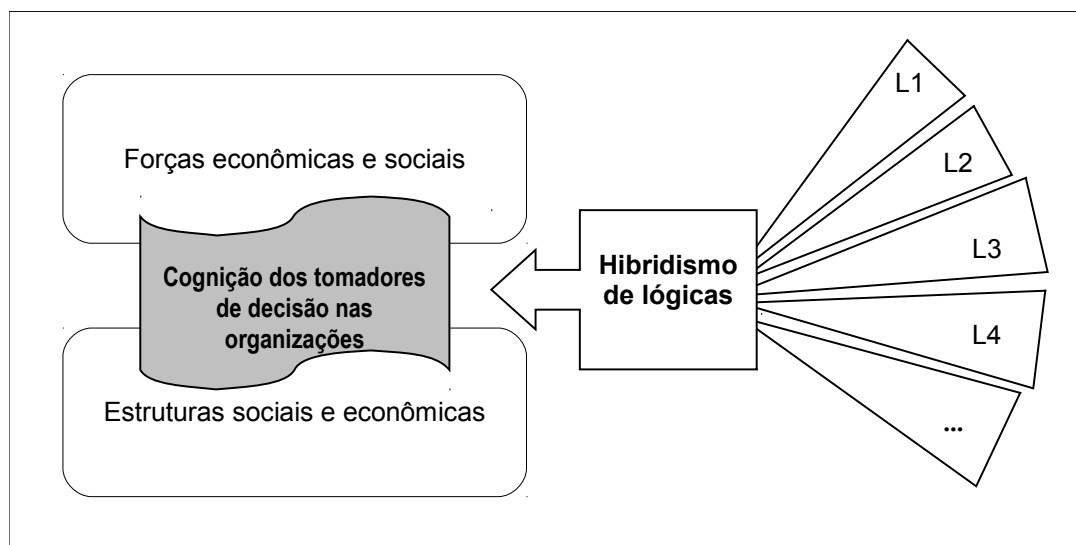


Figura 5: Moderação de lógicas institucionais pressupondo hibridismo

Fonte: Baseado em Thornton (2004)

Em relação à Figura 2 (p.72), pode-se considerar uma alteração para a Figura 5 com a substituição do pressuposto de linearidade entre lógica dominante e a cognição dos que tomam as decisões. Abarca-se a concepção de organizações de Binder (2007), na qual ele as considera como mais do que apenas a concretização de lógicas institucionais; elas seriam lugares onde as pessoas e grupos interpretam e fazem sentido das prescrições institucionais. A noção de pluralidade, portanto, como Lounsbury (2008) entende, abarca necessariamente a variedade na orientação cognitiva e a contestação sobre quais práticas são apropriadas. O decisor não é concebido como ator passivo; este é, como Zilber (2002) expressa, um ator que interpreta os elementos que compõem o contexto institucional e infunde suas ações de sentido baseado sobre estas percepções.

A Figura 6 ilustra o processo decisório em contexto de lógicas institucionais híbridas. Nesta, as forças econômicas e sociais influenciam as organizações a adotarem determinadas práticas. No caso das cooperativas pode-se pensar em práticas baseadas nos princípios cooperativistas e, devido à pressão que este tipo de organização vem sofrendo para se ajustar ao modelo de racionalidade econômica, a reestruturação das organizações tem ocorrido com a integração de práticas, como a de separação da propriedade e controle e de governança corporativa. As lógicas institucionais híbridas, que permeiam o campo, influenciam via orientação cognitiva dos atores o processo decisório nas organizações. A interação dos atores durante o processo decisório, de modo a defenderem as práticas que representam a sua visão

de mundo, configura a práxis decisória na cooperativa, ou seja, as atividades de fato realizadas no cotidiano da organização para a tomada de decisão. Este processo tende a resultar no hibridismo de formas organizacionais. As estruturas econômicas e sociais estão representadas na figura, todavia, como Greenwood et al. (2011) colocam, não é sabido, ao certo, se as variantes bem sucedidas destas novas configurações posteriormente difundem no campo organizacional e reformulam as prescrições institucionais.

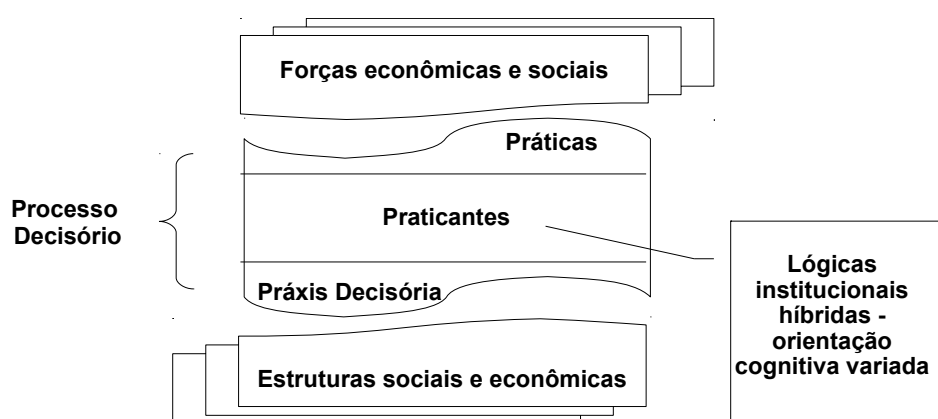


Figura 6: Modelo de Pesquisa  
Fonte: Referencial teórico.

O raciocínio envolto na Figura 6 pode ser apreendido nos *insights* produzidos por Townley (2002), entre outros. A autora demonstra como o conflito que acompanha a mudança adere em torno das diferentes dimensões de racionalidade que, por sua vez, instruem o entendimento dos membros organizacionais sobre a identidade e as práticas organizacionais. Lounsbury (2007) contribui para este entendimento quando admite que a variação no comportamento de adoção e nas práticas das organizações é gerada pela concorrência de lógicas. Mesmo com a supremacia de uma delas, não implica a erradicação completa das outras. Desta forma, o autor compromete-se com a perspectiva que advoga a coexistência de lógicas e sugere que esta condição presume racionalidades diferentes para a utilização, no caso, de firmas profissionais terceirizadas de gerenciamento contábil. Acredita-se que esta situação invoque conflitos sociopolíticos nos processos de difusão à medida que diferentes



categorias de atores visam metas e estratégias alinhadas com lógicas diferentes. A esse respeito, o autor discorre:

*Insights* sobre as fontes de resistência e variação de práticas, como os que decorrem de abordagens que atribuem características de fragmentação e multiplicidade aos ambientes organizacionais, são enfatizados pelo entendimento mais completo que podem proporcionar sobre como formas de racionalidade institucionalmente baseadas condicionam a estruturação de campos e, conseqüentemente, pela contribuição para ampliar a pesquisa sobre coevolução de instituições e organizações (LOUNSBURY, 2007, p.302).

Ressalta-se que no contexto cooperativista o fenômeno de hibridismo pode possibilitar a sobrevivência das organizações, favorecendo a sua melhor convivência com os preceitos econômicos de competição de mercado. De acordo com o raciocínio de Mars e Lounsbury (2009), as cooperativas somente seriam mecanismos simultâneos de desenvolvimento econômico e melhoramento da sociedade, quando o comportamento e as atividades de seus membros expressarem convergência entre consciência socialmente orientada e mentalidade pró-engajamento de mercado. Esta complementaridade, como exposto pelos autores (p.8), pode ser importante para a criação de capital humano relevante para o surgimento de novo conhecimento e a sua aplicação no mercado para a solução de problemas sociais e econômicos (MARS; LOUNSBURY, 2009). Como consequência deste argumento, observa-se que o hibridismo de formas organizacionais, que contempla a possibilidade de conversação de lógicas institucionais, aparentemente concorrentes, aparece como elemento importante para a sobrevivência de setores com orientação social.

A mudança, que tanto tem sido criticada no campo geral das cooperativas, no sentido de perda de suas características, pode representar, na verdade, um direcionamento para práticas e formas organizacionais híbridas. Estas práticas no formato híbrido podem assegurar legitimidade ao sistema em meio a uma economia global competitiva, ao passo que propicia o estabelecimento de suas funções sociais. Neste trabalho deseja-se averiguar indícios deste fenômeno na cooperativa estudada, por meio da análise dos processos decisórios, principalmente a partir de quando se considera novas práticas de governança corporativa.

O presente trabalho não se coaduna com uma concepção reificada, *taken-for-granted*, ou *a priori* de racionalidade. As orientações racionais presentes no campo desencadeiam

lógicas institucionais que orientam o comportamento das organizações e, como consequência, adota-se uma perspectiva segundo a qual o equilíbrio do arranjo de lógicas institucionais que permeia o campo não é estático. O embate entre os grupos identitários de atores para fazerem prevalecer a cosmologia em que se apoiam fornece a dinâmica de mudança contínua. Diz-se, assim, que a disposição de lógicas do campo é construída e reconstruída, a partir da interação dos atores com os eventos e práticas organizacionais.

Coloca-se a perspectiva de dominância de lógicas institucionais em discussão. Para que os pressupostos de dominância de lógica não recaiam em raciocínios simplistas lineares, alega-se que não podem deixar de conceber a permeabilidade de algumas lógicas em relação às outras. As lógicas que já tiveram peso para um campo, mesmo que não exerçam tanta influência como outrora, permanecem orientando o campo, fundindo-se e imbricando-se com novas lógicas que, porventura, venham a ser relevantes no campo. Semelhante ao movimento dos processos de racionalização, descrito por Kalberg (1980), a trajetória das lógicas institucionais não caberia em descrição de desenvolvimento linear. O autor propõe que “processos de racionalização multifacetados recorrentemente emergem e depois desaparecem em meio a uma tapeçaria de equilíbrios intercambiantes e calidoscópios entrelaçados” (KALBERG, 1980, p. 1172-73 - *tradução nossa*).

Diante do exposto, as pressuposições que baseiam o modelo de pesquisa deste trabalho podem ser resumidas como se segue.

- Decisões organizacionais reportam-se à diferentes racionalidades que vinculam-se com características históricas e político-sociais da organização. A concepção de racionalidade adotada possui sentido amplo que inclui aspectos cognitivos e a dimensão cultural.
- Lógicas institucionais de campo organizacional relacionam-se com as decisões de adoção de práticas nas organizações. Todavia, em contextos híbridos de lógica institucional essa relação não é simples, pois, múltiplas orientações permeiam a tomada de decisão organizacional deflagrando conflitos e tensões no processo em que as escolhas se realizam.
- A mudança implicada em processos de lógica institucional não caracteriza um movimento unicamente exógeno, ao passo que também não representa uma tendência

endógena, mas coevolucionária. Movimentos sociais, apoiados em lógicas institucionais, são os articuladores das pressões por mudança.

- A disposição de lógicas do campo organizacional é construída e reconstruída a partir da interação dos atores com os eventos e práticas organizacionais ao longo do tempo; o que envolve perspectiva histórica de análise.

QUADRO 8: Quadro Resumo

Processo Decisório	Prática – modelos, teorias e padrões estabelecidos, técnicas analíticas formais	Langley (1995), Bermúdez (2009), Jackall (1988), Vaughan (1998), Cabantous (2010), Whittington (2006), Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2006)
	Praticantes – participantes do processo decisório representando grupos identitários diferentes	
	Práxis – atividade cotidiana, recursos materiais e simbólicos	
	Contexto no qual as pessoas tomam decisões	
	Normas e papéis institucionais	
	Códigos gerenciais e os critérios da tomada de decisão	
	Crenças culturais	
	Percepção do que é racional	
Mudança	Valores, forças ou eventos que ganham poder ao longo do tempo	Demers (2007), Greenwood, Suddaby e Hinings (2002), Zilber (2002), Lounsbury (2005), Kostova e Roth (2002), Seo e Creed (2002)
	Interesses e atividade política	
	Estabelecimento de papéis, comportamentos e interações	
	Construção de significados associados às práticas	
	Interpretações	
	Contradições e conflitos	
Lógicas Institucionais	Fontes de identidade e de autoridade	Thornton (2004), Glynn e Lounsbury (2005), Thornton; Jones e Kury (2005), Lounsbury (2007), Binder (2007), Mars e Lounsbury (2009)
	A base das normas, de atenção e das estratégias	
	Fontes de legitimidade	
	Interpretação e visão de estruturas e mecanismos de governança organizacional arquetípica (Quadro 5)	
	Significado, adequação e legitimidade de várias fontes de poder executivo e das estratégias e estruturas.	
	Percepção de problemas e questões para atender ao controle das forças de mercado e à compensação do comportamento político.	
	Respostas e soluções disponíveis para o controle de forças econômicas e atividade política.	
	Decisões sobre desenvolvimento e persistência de determinadas estruturas organizacionais.	
Governança corporativa em cooperativas	Papel do conselho administrativo	Costa (2010), Fama e Jensen (1983), Reynolds (1997), Schneider (1999)
	Mecanismos de participação adotados pela cooperativa	
	Percepção do cooperado da possibilidade de participação	
	Participação do cooperado nas decisões – quais direitos são exclusivos da assembleia com relação as decisões de controle?	
	Responsabilidade e direitos exclusivos dos órgãos de gestão da cooperativa em relação às seguintes decisões:	
	1) Contratar e demitir o responsável pela gestão, 2) Ratificar os projetos de investimentos, 3) Monitorar o desempenho da gestão, 4) Propor projetos, 5) Implementar projetos.	

Fonte: Referencial Teórico.

### 3 METODOLOGIA

Diante do exposto na base teórica que fundamenta as proposições e indagações levantadas para este estudo, neste capítulo discorre-se sobre os procedimentos metodológicos que guiaram a análise do fenômeno de interesse no campo.

#### 3.1 Especificação do Problema

A problemática que se formou a partir das leituras para esse estudo indica a seguinte questão para guiar a investigação:

**Como o hibridismo de lógicas institucionais influencia o processo decisório?**

No problema de pesquisa acima descrito, o processo decisório em torno do qual a atenção recai é o da adoção de mudanças na estrutura de governança em uma cooperativa. Este foco envolveu esforços para contextualizar essas decisões específicas em meio a outras decisões importantes para a cooperativa.

A delimitação do estudo leva em conta as mudanças, visando inserir mais fortemente a gestão da cooperativa em modelo competitivo baseado na racionalidade econômica. Além do mais, o foco na prática de governança corporativa em questão justifica-se por se tratar de aspecto em aparente oposição aos preceitos cooperativistas basilares que concebem a participação democrática como a forma de promoção da coletividade. Acredita-se que a investigação da influência das decisões, com referência à participação dos cooperados na gestão da organização, possibilite analisar movimentos dos grupos identitários que apoiam lógicas distintas.

Tendo em conta os processos de negociação, envoltos nas diferentes etapas da tomada de decisão, os procedimentos de governança podem não estar sendo empregados na prática cotidiana da cooperativa, tal qual as teorias econômicas recomendam. Em decorrência dos benefícios que a conformidade com a prática traz, podem estar sendo recorridos apenas cerimonialmente; ou, como Zilber (2002) percebeu, na organização que estudou, novos significados podem estar sendo introduzidos nas práticas. Em suma, podem-se conjecturar inúmeros cenários, tendo em conta a carência de estudos que explorem os efeitos do hibridismo de lógicas institucionais nas organizações. Seja qual for o caso, viu-se que o

fenômeno de hibridismo contempla a possibilidade de práticas e formas organizacionais refletirem diferentes orientações de ordem societal. Portanto, como de fato isso se manifesta no processo decisório passa a ser central.

Os esforços na compreensão desse problema de pesquisa, dentro das possibilidades das abordagens que fundamentam o estudo, estão pautados pelas seguintes perguntas de pesquisa.

### 3.1.1 Perguntas de Pesquisa

1. Quais eventos são considerados críticos na história da organização e quais foram as principais decisões que se sucederam?
2. Como as orientações de lógicas institucionais se apresentam nos eventos de tomada de decisão ao longo da história da organização?
3. Como o processo decisório para a adoção de princípios de governança corporativa se realizou na organização?
4. Como o hibridismo de lógicas institucionais do campo das organizações cooperativas influencia o processo decisório para a adoção de princípios de governança corporativa?

## 3.2 Apresentação das categorias de Análise

### 3.2.1 Definições Constitutivas e Operacionais

Esta parte da seção de metodologia, segundo Vieira (2006), constitui elemento importante e definitivo para a avaliação do rigor da pesquisa qualitativa. Existem dois tipos de definição de categorias: A definição constitutiva (DC) e a definição operacional (DO). As definições constitutivas referem-se ao conceito teórico de que irá utilizar-se. As definições operacionais referem-se a como o conceito será identificado ou verificado na realidade.

#### (1) Mudança Organizacional

DC: Processo contínuo movido por dinâmicas de retroalimentação dos níveis micro e macro, envolvendo tendências incrementais e rupturas que se reforçam mutuamente e geram

adaptação e revisão. Integra as dinâmicas intraorganizacionais nas quais os atores engajam de modo a acomodar em sua realidade as múltiplas pressões do contexto institucional. Pode-se pensar as modificações em um nível exercendo-se com “efeito dominó” sobre os outros níveis e retroagindo sucessivamente (DEMMERS, 2007, FARJOUN, 2010).

DO: A categoria será operacionalizada por meio da reconstituição da trajetória histórica da cooperativa, identificando com a análise de documentos e entrevistas semi estruturadas orientações ideológicas, valores, crenças e interesses que ganham poder ao longo do tempo. A atividade política, a construção de significados e a forma em que estão associados às práticas são outros aspectos os quais se deseja compreender por meio dos dados.

## (2) Lógicas institucionais

DC: “Padrões históricos e socialmente construídos de práticas materiais, pressuposições, valores, crenças e regras pelos quais os indivíduos produzem e reproduzem sua subsistência material, organizam o seu tempo e espaço e fornecem significado a sua realidade social” (THORNTON; OCASIO, 2008, p.101).

DO: As lógicas institucionais serão analisadas por meio de bibliografia sobre o campo organizacional de cooperativas e sobre a conjuntura histórica na Holanda e no Brasil. A categoria será operacionalizada, ademais, por meio da reconstituição da trajetória da cooperativa com a análise de documentos e entrevistas semi estruturadas. Buscou-se identificar os quatro mecanismos propostos por Thornton (2004, p.13) pelos quais as lógicas influenciam as decisões dos executivos: (i) Significado, adequação e legitimidade de fontes de poder, das estratégias e estruturas; (ii) A percepção de problemas e questões para atender ao controle das forças de mercado e à compensação do comportamento político; (iii) Respostas e soluções disponíveis e adequadas no controle de forças econômicas e da atividade política e; (iv) Decisões sobre desenvolvimento e persistência de determinadas estruturas organizacionais. As características dos elementos chave propostas pelo Quadro 5 (p.71) apoiam a análise.

### (2.1) Hibridismo de Lógicas Institucionais

DC: O estabelecimento institucional mediante processos *bottom-up*, em que elementos das novas demandas são integrados sem substituir a identidade tradicional da organização (RAO; MONIN; DURAND, 2003).

D.O: Deseja-se averiguar, primeiramente, de que forma o hibridismo se manifesta no processo decisório e, posteriormente, fazer inferências sobre a forma como influencia. As duas formas em que o hibridismo é abordado na literatura, seja como resultado ou processo, interessam à pesquisa. Portanto, na análise de documentos e entrevistas semi estruturadas o processo político da decisão e a práxis decisória são considerados.

### (5) Processo Decisório

DC: Adota-se o conceito de Cabantous (2010), que concebe a tomada de decisão como prática social que envolve: (i) praticantes, ou atores envolvidos na tomada de decisão; (ii) ferramentas e modelos estabelecidos que possibilitem sua ação; e a (iii) práxis, ou a atividade cotidiana dos atores, como seus elementos constituintes. Como Chia (1994, p.802) destacou com relação ao processo decisório, deverá se atentar em “como ações, acontecimentos e configurações emergem, unem-se e se fundem e depois assumem aparência estabilizadora”

DO: O processo decisório da cooperativa, será analisado, observando as decisões referentes a mudança na forma de gestão organizacional com foco nas peculiaridades apontadas por Langley (1999, p.692) com relação a pesquisa de processos. A autora atenta que este tipo de pesquisa preocupa-se com a compreensão de como as coisas evoluem, no decorrer do tempo e por que evoluem daquela maneira e, por isso, os dados sobre processos consistem largamente em histórias daquilo que aconteceu, quem fez, e o que fez, e quando o fez, ou seja, eventos, atividades e escolhas ordenadas no curso do tempo, de modo a possibilitar a compreensão de padrões. A investigação no concernente às decisões específicas de adoção de procedimentos de governança serão o principal foco do levantamento do processo decisório na cooperativa. A análise dessa categoria envolve a utilização de documentos, tais como atas de reuniões do conselho administrativo e da assembleia geral, o estatuto da cooperativa, como também entrevistas semi estruturadas.



### (7) Governança corporativa

DC: Sistema que rege o relacionamento entre investidores e executivos corporativos, seus papéis e responsabilidades para resultar em maior controle da direção estratégica e desempenho das organizações (OCDE, 2004).

DO: A adoção de princípios de governança corporativa na cooperativa foco será analisada baseando-se em documentos, como o estatuto e as atas de assembleias, em entrevistas pessoais aos membros do conselho de administração, ao executivo principal, gerentes e cooperados e na observação participante.

### 3.3 Pressupostos Ontológico e Epistemológico e suas implicações para a pesquisa

As questões metodológicas, mais do que discutir as técnicas, em primeiro lugar, segundo Guba e Lincoln (1994), devem incidir no modo de proceder do investigador, de forma a chegar aos conhecimentos que acredita ser possível obter. Esta questão está inter-relacionada com as posições ontológicas e epistemológicas assumidas. Portanto, se considerarmos as pressuposições ontológicas em um *continuum* que varia entre dois extremos, nominalista e realista, pode-se dizer que a presente pesquisa se apoia em pressupostos da natureza da realidade, que se situam mais próximos do primeiro. Neste enquadramento, reconhece-se a realidade como múltipla e resultante da construção humana.

Da mesma forma, se as pressuposições epistemológicas fossem consideradas como em um *continuum* com extremos positivista e interpretacionista, a coerência requer que se pautem mais pelo segundo, tendo em conta a natureza assumida do relacionamento entre o conhecedor potencial desta realidade e o que se pode conhecer (GUBA; LINCOLN, 1994). Sobre essa natureza, Weber (2004) descreve que o pesquisador e a realidade são inseparáveis, o conhecimento do mundo é constituído pela experiência vivida e, portanto, o significado varia. No que tange ao objeto de pesquisa, as qualidades atribuídas pelo pesquisador a ele são socialmente construídas.

A proposta de processo decisório vinculada à perspectiva prática, ao enfatizar a importância dos aspectos interpretacionistas, está comprometida com o esforço para revelar e compreender processos complexos e ilustrar a influência do contexto social. Demers (2007)

nota, com relação à mudança organizacional, que aderentes da perspectiva interpretacionista tendem a considerar todos os atores como potenciais contribuintes da mudança, atuando na forma de criadores de significado, atores simbólicos e operadores políticos. Situados em meio a esta corrente, os estudos da mudança, baseados em práticas, estariam retratando a mudança organizacional como efeito de micromudanças, mais ou menos intencionais. Mesmo as intervenções mais deliberadas seriam integradas e traduzidas no permanente fluxo de eventos diários, na dinâmica contínua de mudança.

Na abordagem ‘construtivista’ (*enactive*), que representa uma das correntes da pesquisa interpretacionista, o conhecimento que torna o ator capaz de dar sentido de seu mundo é gerado por mediação de interpretação contínua. A mente está ativamente engajada com a realidade, o que permite dizer que o significado é construído e, portanto, diferente para cada um. Práticas sociais incorporam distinções particulares de valor, atreladas com experiências. Assim, a própria noção do que é decisão adquire significado particular sobre o que é ou não é importante. O que pode tornar a firma competitiva, o que é ameaça, o que representa bom negócio, tudo está intrinsecamente ligado com a experiência (TSOUKAS; KNUDSEN, 2002). Os autores enfatizam que a compreensão do ator não está na sua mente, mas nas práticas de que participa e em que foi socializado, para entender seus significados. A sua habilidade para agir está associada à sua familiaridade com a prática e não à representação de seus instrumentos e regras.

Pela percepção construtivista a qual se emprega no estudo, mudanças geram novas mudanças em um processo recursivo, exigindo-se dos tomadores de decisão uma atuação que envolve prontidão para responder ao contexto dinâmico. Neste sentido, a tomada de decisão é emergente. Tsoukas e Knudsen (2002) comentam que, mesmo em casos que pressupõem certa racionalidade, não se pode supor uma relação linear entre a ação e os seus resultados. A intencionalidade é sempre acompanhada de consequências inesperadas.

### 3.4 Delineamento de Pesquisa

Com relação aos fins, este estudo é de natureza descritiva. Sua aspiração em proporcionar maior familiaridade com o problema, em descobrir como a associação entre lógicas diferentes do campo se manifesta e influencia o processo de tomada de decisão em

uma cooperativa, de acordo com Selltitz et al. (1975), o caracterizam dessa forma. Para Joia (2006), tal classificação se daria pelo intuito conjunto, condizente com o que se estabeleceu no presente trabalho, de descrever uma situação com profundidade, buscando ilustrá-la e dar-lhe realismo por meio de grande quantidade de dados e informações coletadas e de gerar hipóteses ou proposições que possam ser exploradas em novas pesquisas.

A abordagem de pesquisa escolhida é, conforme Creswell (2007), o estudo de caso único qualitativo. A abordagem por meio de um único caso justifica-se pelo fato de o caso específico representar uma contribuição significativa para a formação de conhecimento. A organização pesquisada possui longevidade suficiente e passou por momentos de transição que fornecem condições propícias à análise do hibridismo de lógicas institucionais. Tendo em vista o significado deste conceito atrelado a elementos de identidade e tradição, em paralelo ao incrementalismo de inovações, isso se faz pertinente. Os propósitos e as condições de sua fundação e as características iniciais da organização condizentes com a doutrina cooperativista, juntamente com o rápido desenvolvimento - chegando a ser, em 1990, uma das maiores cooperativas do Brasil - promovem o caso como sendo representativo ou “típico”. Ademais, leva-se em conta que a Cooperativa Veiling Holambra é uma das únicas cooperativas que se tem conhecimento que conseguiu se reerguer de forma tão expressiva da crise nos anos 1990; portanto considera-se o caso particular. Nestas condições Creswell (2007) julga apropriada a escolha pela unicidade.

Estudos de natureza qualitativa são caracterizados por maior flexibilidade no decorrer da investigação, por participação mais intensa do pesquisador no contexto investigado e por sua ênfase em profundidade nas questões, mesmo que à custa de um rigor na distribuição de características populacionais. O campo enquanto meio de pesquisa de onde frequentemente surgem eventos, padrões e sequências imprevistas, requer do pesquisador certa fluidez no desenho da pesquisa, para que se possa apreender o conhecimento dos novos elementos que sobressaem; muitas vezes o trabalho inicial precisa ser revisado. Tal procedimento estaria condizente com objetivos, tais como estes seis: (i) descrever relacionamentos observáveis entre as categorias, mas não, pelo menos nesse momento, fazer afirmações definitivas de causalidade sobre esses relacionamentos; (ii) gerar hipóteses, em vez de testá-las; (iii) entender melhor os parâmetros da situação estudada que, de antemão, você não compreende; (iv) conduzir o estudo em contexto natural, ao invés do laboratório; (v) definição pelos

participantes do estudo de suas vidas; e (vi) examinar a interação social em meio das pessoas que se conhecem ou estão vinculadas pelo mesmo fenômeno (LOSH, 2010).

A adoção do estudo de caso como método, portanto, condiz com os aspectos delineados para desenhos de pesquisa menos estruturados. Stake (2005) enfatiza que os dados experimentais, minuciosos e baseados em processo podem ser obtidos da disposição natural do caso, do seu contexto histórico, como também de casos adicionais e seus informantes. Complementando essas vantagens, Ridder et al. (2009) alega que a abordagem de estudo de caso é a forma de organizar os dados brutos de modo a preservar o caráter unitário do objeto social a ser estudado, sem divorciar o fenômeno de interesse do rico contexto em que está inserto.

Apesar disso, mais importante é dizer que o uso do estudo de caso é adequado para resolver o problema a ser pesquisado. O fenômeno do hibridismo de lógicas institucionais e a sua influência no processo decisório, objeto desta pesquisa, enquadram-se na situação em que os limites entre o fenômeno e o contexto investigado não são claramente percebidos, como indica Yin (2001).

A modalidade do estudo de caso na ocasião desta pesquisa, conforme a tipologia de Stake (2000), é instrumental, ou seja, o caso não constitui especificamente o objeto da pesquisa; no entanto possui utilidade para o desenvolvimento de proposições teóricas. A sua utilização, conforme Stake (1994), é indicada quando um caso particular pode contribuir para esclarecer dada problemática ou refinar dada teoria. Deste modo, o caso em si tem interesse secundário, facilitando a compreensão de outro fenômeno. O caso é estudado em profundidade e os contextos de onde decorre devem ser igualmente conhecidos.

Ridder et al. (2009) argumentam que debates recentes mostram amplo acordo entre acadêmicos de que a pesquisa de estudo de caso é apropriada para mostrar violações de uma teoria e compreender por que os resultados encontrados são diferentes do que se esperava; portanto, geram resultados inesperados e oportunidades ricas para criar novas teorias ou elaborar em cima das teorias estabelecidas. Nas situações em que os construtos e ligações são pobremente entendidos e a teoria existente não é suficientemente bem formulada para permitir elaborar hipóteses explícitas, estudos de caso podem contribuir para o maior desenvolvimento do campo científico em questão.

Importa mencionar, com relação à pesquisa empreendida, que o método de estudo de caso envolve o emprego de corte seccional com perspectiva longitudinal. Conforme Vieira (2006) essa designação destina-se às pesquisas nas quais:

“[...] a coleta de dados é feita em um determinado momento, mas resgata dados e informações de outros períodos passados; o foco está no fenômeno e na forma como se caracteriza no momento da coleta, e os dados resgatados do passado são, normalmente, utilizados para explicar a configuração atual do fenômeno” (VIEIRA, 2006, p.21).

No tocante ao nível de análise, o objeto central de interesse da pesquisa é o processo de tomada de decisão organizacional e, de acordo com a tipologia apresentada por Vieira (2006) para os estudos administrativos e organizacionais, o nível é organizacional. Entende-se neste trabalho que o movimento de estruturação do campo seja coevolucionário; mas, enquanto essa visão baseia o desenho do trabalho, a pesquisa realizada tem como foco a influência do contexto sobre a organização.

Por sua vez, a unidade de análise refere-se às unidades de observação a respeito das quais as inferências são feitas; consequentemente, o CEO e os gerentes contratados para a gerência da cooperativa, os cooperados que compõem o conselho administrativo e os cooperados que, através da assembleia geral, participam nos eventos do processo decisório serão contemplados. Com relação a essa atribuição, é oportuno ressaltar que, conforme Guarido Filho (2008, p.15), em se tratando do campo de pesquisa dos Estudos Organizacionais, mesmo que o domínio de pesquisa seja centrado na organização e que se refira como unidades de pesquisa indivíduos ou grupo de indivíduos, o nível de análise será necessariamente mais abrangente, levando em conta a relação com o sistema social mais amplo.

### 3.5 Participantes da pesquisa

O grupo envolvido com o fenômeno deste estudo abrange todas as pessoas que, direta ou indiretamente, participam e participaram do processo de tomada de decisão no período de estudo, não se restringindo aos limites da organização. Portanto, os participantes do estudo integram gerentes, diretores e conselheiros administrativos, como também, cooperados que, apesar de não possuírem cargos formais de administração, participam das decisões através do

seu voto e fornecendo subsídios para a elaboração de propostas. Complementarmente, a composição dos elementos da pesquisa se formou a partir da descoberta de eventos relevantes e das pessoas envolvidas neles.

Observou-se também para a composição dos participantes da pesquisa a distinção dos públicos da cooperativa oferecida por Schneider (1999). Conforme o autor, estes formam um quadrilátero: os cooperados, os dirigentes ou administradores eleitos, os executivos nomeados e os funcionários empregados. No entanto, no caso específico da cooperativa estudada, não cabe adotar a categoria de executivos nomeados, podendo-os ser perfeitamente agrupados com funcionários empregados. Desta forma, os representantes da população foco que participaram da pesquisa foram compostos como mostra o Quadro 9, totalizando 19 colaboradores:

QUADRO 9: Codificação dos participantes da pesquisa

Código da entrevista	Grupo de entrevistados	Tempo na organização
D1	Diretor	6 anos
D2	Diretor	10 anos
G1	Gerente	7 anos
G2	Gerente	10 anos
G3	Gerente	16 anos
CE1	Cooperado eleito	2 anos com funções administrativas
CE2	Cooperado eleito	16 anos com funções administrativas
CE3	Cooperado eleito	9 anos com funções administrativas
CE4	Cooperado eleito	6 anos com funções administrativas
CE5	Cooperado eleito	21 anos com funções administrativas
CE6	Cooperado eleito	17 anos com funções administrativas
CE7	Cooperado eleito	16 anos com funções administrativas
C1	Cooperado	22 anos sócio
C2	Cooperado	5 anos sócio
C3	Cooperado	6 anos como funcionário e sócio há 9 anos
C4	Cooperado	6 anos como funcionário e sócio há 9 anos
C5	Cooperado	Sócio há 21 anos. Pai era cooperado
C6	Cooperado	Sócio há 2 anos. Pai era cooperado
Ex-presidente da CAPH	Ex-presidente da CAPH	15 anos com funções administrativas

Fonte: Pesquisa de campo

Para preservar o anonimato dos participantes da pesquisa criou-se uma codificação, conforme pode ser observada no Quadro 9. O grupo dos funcionários contratados é representado pelos CEO, Diretora Administrativo-financeira, Gerente de logística, Gerente de vendas do setor de flores de corte e Gerente de vendas do setor de flores de vaso. O grupo de cooperados eleitos, por sua vez, é composto pelo presidente, vice-presidente, demais conselheiros administrativos da cooperativa e o representante do conselho fiscal. Os cooperados entrevistados sem função administrativa totalizam 6 e o outro participante da pesquisa, o ex-presidente, é citado como tal. Assim, chega-se aos 19 colaboradores do estudo. Seus relatos foram analisados e confrontados com os documentos e a observação não-participante.

### 3.6 A organização escolhida

À medida que o estudo foi sendo delineado e se estabeleceu o que de fato constituía o foco de análise e inquirição, foram-se delimitando os critérios para determinar a organização de interesse. A opção por estudar uma organização do tipo cooperativa se deveu a percepção dos conteúdos conflitantes que baseiam a administração deste tipo de organização. A apreensão mais detida da história do cooperativismo na literatura, permitiu confirmar a possibilidade de se falar em orientação por tipos de lógicas distintas: lógicas coletivista, comunitária, de Estado, de corporação e de mercado, principalmente.

A detecção do hibridismo de lógicas como uma questão a ser explorada enfatizava a longevidade da organização como critério importante de seleção no rol de opções. Tendo em vista as dinâmicas sociais que ocorrem ao longo do tempo e que caracterizam o fenômeno de hibridismo enquanto processo incremental de mudança, organizações com data de fundação recente não se adequariam aos critérios da pesquisa e, portanto, indicavam como uma das opções a Cooperativa Veiling Holambra que, apesar de ter sido fundada em 2001, possui uma trajetória anterior enquanto departamento e, posteriormente, unidade de negócio na Cooperativa Agropecuária de Holambra (CAPH).

As características específicas da organização atreladas a sua história reforçaram esta escolha, a começar pela sua fundação em região inóspita por emigrantes holandeses. A cooperativa foi fundada em 1948 como parte do projeto de emigração acordado entre o Brasil

e Holanda para permitir a manutenção e o desenvolvimento da comunidade. O projeto inicial era baseado numa estrutura semelhante à dos kibutzes<sup>4</sup> (NASCIDA... *online*, 2008). A atuação da cooperativa na comunidade, neste período, é descrita como a de uma prefeitura, suprindo diversos serviços nas primeiras décadas de imigração, tais como educação, tratamento de água, eletrificação urbana e pavimentação de ruas. Como se situava nas divisas das cidades de Artur Nogueira, Jaguariúna, Santo Antônio de Posse e Cosmópolis-SP, dificilmente as prefeituras tinham consenso com relação às suas responsabilidades no atendimento das demandas da comunidade, cabendo à cooperativa organizar a infraestrutura básica da atual cidade. Apenas recentemente, no ano de 1991, Holambra foi emancipada (CHEGOU A HORA... *online*, 2008).

A CAPH, que nos anos 1990 chegou a ser considerada a maior cooperativa do Brasil vivenciou transições importantes no cenário nacional e, ela própria, passou por transformações significativas. Após períodos de crise, a cooperativa deixou progressivamente de exercer atividades para a comunidade e encerrou os setores considerados improdutivos, mantendo apenas três setores principais que, mais tarde, se tornaram unidades de negócio. Em 1991, com a introdução do sistema de venda por pregão diário, a unidade de floricultura pode aumentar suas operações e lograr números crescentes de faturamento e passou a ter o negócio que fornecia mais visibilidade à cooperativa. Com o colapso financeiro em meados dos anos 1990, o grupo que assumiu a transição do período de turbulência optou pelo seu desmembramento, passando três das unidades a serem organizações independentes: de insumos (Cooperativa de Insumos de Holambra), de pecuária (Cooperativa Pecuária de Holambra) e de flores (Cooperativa *Veiling* Holambra).

Desta forma, como muitas outras grandes cooperativas ela sucumbiu às intempéries deste ciclo econômico. Contudo, aproveitando as lições do passado, reergueu-se novamente. Hoje, a cooperativa *Veiling* Holambra é o maior centro de comercialização de flores e plantas do Brasil, sendo responsável por cerca de 45% do mercado nacional (VEILING HOLAMBRA..., *online*, 2011). Nos últimos anos, tem buscado modernizar-se cada vez mais, adotando estruturas arrojadas de gestão.

---

<sup>4</sup>Sistema apoiado em princípios comunistas que baseava o estilo de vida nas fazendas comunitárias de Israel, onde foi criado. De acordo com a Federação Israelita do Estado de Minas Gerais (FISEMG, 2011), a palavra hebraica *kibutz* significa sistema sócio-econômico baseado no princípio da propriedade comunal, igualdade e cooperação na produção, no consumo e na educação.



A adoção de práticas de separação da propriedade e controle, observando noções de governança corporativa atribuídas pelas teorias econômicas como propícias a tomada de decisão eficiente em organizações complexas foi, também, um dos aspectos considerados na escolha da organização a ser estudada. Como se trata de uma tendência em meio às maiores cooperativas agropecuárias de países desenvolvidos, sobressai como uma prática provável às cooperativas brasileiras que desejam se reestruturar. Desta forma, a possibilidade de estudar o processo decisório de adoção de procedimentos referentes ao tipo de estrutura de decisão e gestão, recém iniciado, afinou as alternativas e resultou na indicação da Cooperativa *Veiling Holambra*.

Os períodos de transição bem demarcados na trajetória da organização reforçam esta cooperativa como rico contexto para analisar os diferentes critérios que fornecem dinamicidade ao processo decisório ao longo do tempo e em eventos isolados. Além do mais, o componente histórico-cultural que circunda a sua insurgência até os dias atuais é propício ao desvelamento de aspectos particulares relacionados ao objeto de pesquisa.

### 3.7 Coleta de Dados

Foram utilizados dados primários e secundários para a pesquisa. A necessidade de dados primários se explica pela oportunidade de observar os participantes da pesquisa e interagir com eles de modo a obter informações que, de outra maneira, não surgiriam. Os dados primários, obtidos a partir de técnicas de entrevistas, conforme Selltiz et al. (1975), podem incluir informação sobre assuntos complexos e emocionalmente carregados. Além do mais, Selltiz, Wrightsman e Cook (1981) ressaltam que, muitas vezes, informações relevantes para a pesquisa são obtidos pela observação da situação total na qual as respostas ocorrem. Por outro lado, os dados secundários são importantes recursos para a pesquisa, pois, conforme Dellheim (1986), constituem uma alternativa a versão oficial da história da firma. O autor argumenta, também, que documentos fornecem um meio excelente para testar a exatidão das diferentes imagens e percepções da organização e para comparar valores defendidos e reais.

a) Dados secundários

Foi realizado um trabalho anterior e concomitantemente à pesquisa de campo para colher trabalhos acadêmicos e obras literárias que se referiam à cooperativa ou à cidade de Holambra. Uma fonte de dados secundários se originou por motivo do quinquagésimo aniversário da Cooperativa Agroindustrial Holambra comemorado em 1998. Para esta ocasião foi lançado um livro que inclui o relato da história da fundação da colônia de imigrantes holandeses, dos acontecimentos que se sucederam na organização cooperativa e do seu papel central na construção e desenvolvimento da comunidade. Foram consultados, também, um exemplar da revista comemorativa aos 60 anos de imigração holandesa para Holambra, publicada em 2010; um livro que narra a história de uma família de emigrantes holandeses que participou das atividades iniciais da cooperativa; um livro sobre a história de um antigo diretor da cooperativa muito influente desde os seus primórdios; a pesquisa histórica publicada em um livro que retrata a experiência de imigração holandesa, como também a monografia de um ex-presidente da cooperativa que relata toda a história da organização até 2003.

Tendo em mãos estes documentos, realizou-se um estudo visando dar condições ao pesquisador de familiarização com o contexto estudado. Este trabalho prévio propiciou maior entrosamento com as questões tratadas e possibilitou o melhor direcionamento da coleta subsequente de dados. Recorreu-se a atas de reuniões do conselho administrativo, das assembleias ordinárias e extraordinárias, notas das reuniões do presidente da cooperativa com o consultor, o estatuto da cooperativa, os relatórios anuais da cooperativa e fotografias cedidas pela organização. Deste modo reuniu-se elementos que ilustram questões circundantes ao processo de tomada de decisão da cooperativa e puderam confirmar e/ou refutar as informações fornecidas pelos participantes.

Contestando o que alguns pesquisadores organizacionais alegam sobre publicações oficiais (de que podem não refletir as reais intenções dos executivos, representando apenas mensagens aprovadas pelo departamento de relações públicas), Rowlinson (2004) afirma o valor histórico de tais documentos pelo que eles nos revelam sobre o que os executivos (do passado ou presente) queriam e/ou querem que seja publicamente transmitido.

## b) Dados primários

Foram obtidos durante o segundo semestre de 2011 por meio de técnicas de observação não-participante e de entrevista semi-estruturada. As entrevistas foram todas presenciais, realizadas, em sua maioria, na própria cooperativa e, em alguns casos, nas propriedades rurais. Em todos os casos houve autorização para gravar os relatos dos participantes que tiveram duração média de aproximadamente uma hora. Ao total a pesquisa contou com 21 horas e 12 minutos de gravação. Com relação ao modelo de entrevistas adotou-se o método da História Oral<sup>5</sup>. Neste molde de pesquisa, o conhecimento histórico representa elemento sem o qual a realidade organizacional não poderia ser compreendida em sua essência. Apesar das discussões quanto à história oral se tratar de uma técnica, disciplina ou metodologia, Joutard (2005) descreve-a como método de pesquisa, que utiliza a técnica da entrevista e outros procedimentos articulados entre si, no registro de narrativas da experiência humana.

Conforme Gomes e Santana (2010), a História Oral é uma fonte alternativa da história oficial, na medida em que é capaz de captar experiências pessoais, mantendo compromisso com o contexto social. Neste sentido, os autores asseveram que a coleta de depoimentos pode ser incluída no amplo esforço de dar voz àqueles indivíduos que, sem a mediação do pesquisador, não deixariam testemunho, testemunho este que pode possibilitar o conhecimento de versões diferentes dos acontecimentos e indicar “continuidade, descontinuidade ou mesmo contradições no discurso do depoente”(p.5). Desta forma, defendem que pode enriquecer a pesquisa de Administração, tendo em conta que é na maneira como se institui o passado, que se criam as condições imaginárias para definição dos projetos das pessoas dentro das organizações. Além do mais, Mason, Mckenney e Copeland (1997) atribuem às perspectivas históricas de análise um benefício que se estende para fora do público acadêmico, pois reforçam para nós a riqueza da experiência humana e do amplo grau de complexidade, imbricamento e imprevisibilidade em que estamos envolvidos.

De acordo com o CPDOC (*online*, 2011), o trabalho com a metodologia de história oral compreende todo um conjunto de atividades anteriores e posteriores à gravação dos depoimentos. Exige, antes, a pesquisa e o levantamento de dados secundários para a preparação dos roteiros das entrevistas e, depois, o tratamento dos dados primários de acordo

---

<sup>5</sup>As versões iniciais dos roteiros de entrevista encontram-se no apêndice 1 .

com o interesse da pesquisa. No presente estudo, as entrevistas buscaram prioritariamente levantar questões referentes ao envolvimento do entrevistado no assunto em questão e, por serem assim, se enquadram nos chamados projetos temáticos.

As observações do pesquisador foram, também, importante subsídio para a pesquisa, tendo como objetivo a obtenção de dados suplementares que pudessem auxiliar na interpretação dos dados obtidos por outras técnicas (SELLTIZ et al., 1975). Conforme os autores, enquanto método de pesquisa, as observações podem ser classificadas em termos do grau de participação do observador e a sistematicidade adotada.

Em face de sua flexibilidade, Richardson (1999) menciona que a observação apresenta muitas nuances. No que se refere ao primeiro critério de classificação, supondo um continuum entre a observação e a participação completa, o emprego da técnica na presente pesquisa contempla especificidades mais próximas as do primeiro extremo. À observação não-participante - nome o qual mais comumente caracteriza esta forma de observação - atribui-se desvantagens no tocante ao conhecimento compartilhado obtido por perspectivas *insider* e, em contrapartida, vantagens no reconhecimento das pressuposições *taken-for-granted* dos atores (SELLTIZ et al., 1975). Com relação à sistematicidade, adotou-se um roteiro com uma estrutura determinada para anotação dos fatos ocorridos, como se pode ver no apêndice 2.

Angrosino e Pérez (1994) discorrem que se observa uma tendência na pesquisa social contemporânea onde se tem repensado a observação enquanto método, passando a encará-la como contexto interativo. Os autores comentam que uma das implicações desta passagem é o reconhecimento de que pode ser inviável e impossível harmonizar perspectivas *insider* (membro completo) e de observador para obter um consenso sobre o que se chama “verdade etnográfica”. Outra transição refere-se aos “sujeitos” de pesquisa que se tornam parceiros colaborativos e, vale ainda mencionar, o interesse maior em como observadores interagem ou estabelecem relacionamento com os membros do grupo estudado e uma preocupação menor com as questões de método.

A partir da tipologia proposta por Werner e Schoepfle (1987), os atributos da observação não se referem ao papel do observador, mas ao processo pelo qual se ganha maior compreensão do grupo social sob estudo. Nesta roupagem, conforme Angrosino e Pérez (1994), a técnica de observação utilizada no presente estudo denomina-se observação focada,

envolvendo, necessariamente, entrevistas e, normalmente, concentrando-se em tipos de grupos de atividades bem definidos como, por exemplo: “rituais religiosos, instruções de classe de aula, eleições políticas” (p.678). O grupo de atividade focado nesta pesquisa pela técnica de observação não-participante foram as etapas do processo decisório de preparação das decisões, de tomada de decisão (das propostas apresentadas pelo corpo diretivo) e controle (dos investimentos aprovados anteriormente e do balanço gerencial) abrangidas pelas assembleias que se teve oportunidade de participar: informativa e de votação.

### 3.8 Tratamento e Análise dos Dados

O tratamento dos dados procedeu primeiramente com a transcrição das entrevistas e, em sequência, com apoio do Software Atlas TI que é um instrumento reconhecido para auxiliar em muitas das atividades da análise qualitativa de grande corpos de dados.

A análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo, apoiada no método de análise histórica. No primeiro momento, o foco da análise está no contexto em que as decisões ocorrem em diferentes períodos e, posteriormente, nas condições circundantes da decisão de adotar a estrutura de governança corporativa, nos atores envolvidos na sua adoção; por fim, na forma como ela opera de fato na cooperativa.

Segundo Berg (2004), durante a fase de análise da pesquisa histórica os dados são interpretados. A estratégia de análise de conteúdo 'temática', como o autor se refere, é parte integrante desse processo, auxiliando a classificação e categorização dos dados em vários tópicos temáticos. Será a análise de conteúdo que possibilitará a identificação de padrões entre as fontes e de permeio a elas.

Na análise de conteúdo, em conformidade com Weber (1999, p.12), a ideia fundamental na sua condução é a redução de muitas palavras do texto para um número muito menor de categorias de conteúdo. A aplicação da análise de conteúdo qualitativa, como alega o autor, oferece uma forma estruturada de reduzir os dados em temas ou categorias distintas. Essas categorias são sugeridas, tanto *a priori* da teoria quanto de forma indutiva, mediante os dados. Isso facilita a análise posterior, com a recuperação do material diretamente relacionado ao interesse da pesquisa. No apêndice 3 encontra-se a lista das categorias, não exclusivas, por meio das quais os dados extraídas das entrevistas foram organizados.

Conforme Richardson (1999, p.224) a técnica de análise de conteúdo “trata de compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características (gramaticais, fonológicas, cognitivas e ideológicas etc.) e extrair os momentos mais importantes.” Na concepção de Bardin (1977), três etapas básicas contemplam as especificidades necessárias ao objetivo da análise de conteúdo de descrever, inferir e interpretar o conteúdo de mensagens: a pré-análise, a descrição analítica e a interpretação inferencial. A pré-análise tem o intuito de organizar o material, fazer uma leitura geral em que se permite ao investigador formular ou reformular os objetivos gerais da pesquisa, as suas hipóteses mais amplas e determinar o ápice da investigação, em que o pesquisador deve fixar sua atenção. Na etapa de descrição analítica, o material de documentos que constitui o *corpus* reivindica estudo aprofundado, direcionado às hipóteses e à base teórica, de modo que propicie o desenvolvimento de um sistema de codificação e categorização.

Uma importante decisão apontada por Weber (1999), no que concerne à análise de conteúdo, refere-se à unidade de significado ou de codificação que será adotada. A unidade pode variar de palavras únicas e sentenças até grandes trechos de texto ou processos, sendo essa escolha associada aos propósitos do projeto. Richardson (1999) explica que as unidades de registro - que podem ser discriminadas com base no uso, ou não, de fundamento gramatical - correspondem ao segmento de conteúdo considerado como unidade base da análise, visando à categorização da informação. Para a presente pesquisa, as unidades de registro não gramaticais são as mais adequadas. Fragmentos de texto foram utilizados, tendo em vista a necessidade de aferir um sentido mais amplo das palavras, como a opinião do entrevistado, o significado atribuído por ele a determinado tema, seus valores, atitudes e crenças em relação a um assunto, como também se ele expressa a relação de convergência ou contradição, no que tange as diversas orientações disponíveis.

A terceira etapa proposta por Bardin (1977) refere-se à fase da análise propriamente dita. Apoiando a necessidade da interação dos materiais, enfatiza-se que a reflexão e a intuição embasadas pelos materiais empíricos, estabelecem relações que aprofundam as conexões de ideias. Além do mais, durante a análise, acredita-se que a verificação cruzada dos dados de arquivos, das obras retratando a história da organização e das entrevistas permitiu reduzir os riscos de viés nas respostas.

Mason, Mckenney e Copeland (1997) sugerem a identificação de padrões e o estabelecimento de relacionamentos como importantes passos da análise dos dados. Uma ordem significativa dos fatos deve-se impor ao material original; conforme os autores, o estudo histórico visa a um relatório descritivo, que ilumine eventos, forças e personalidades que desencadearam as circunstâncias detalhadas pelos fatos.

### 3.9 Limitações da Pesquisa

Embora se tenha buscado rigor nas análises e procedimentos utilizados neste estudo, alguns aspectos referentes às suas limitações devem ser mencionados. Limitações são condições que restringem o escopo do estudo ou podem afetar o seu resultado e a transferibilidade do achados (MANSOR, 2011). Assim, tendo em vista a impossibilidade de se analisar os relacionamentos entre as categorias de análise em sequencia temporal, o tipo de enquete transversal adotado pode ser visto como uma limitação. No entanto, minimizou-se esta limitação adotando mecanismos para favorecer a investigação de uma perspectiva longitudinal, como sugere Richardson (1999). Um destes mecanismos é a formulação do material de coleta de modo a proporcionar que surjam informações relevantes referindo-se a situações passadas.

Outro ponto que pode ser considerado limitador é o método utilizado nesta pesquisa - o estudo de caso. Embora tenha permitido uma verificação profunda das categorias escolhidas, caracteriza-se por estar limitado à situação estudada, não permitindo a generalização de seus resultados e conclusões para outras organizações. Mesmo que a generalização não seja uma pretensão para pesquisadores que recorrem a estudos de casos qualitativos, como se aponta na seção seguinte, alguns recursos podem auxiliar na análise da transferibilidade como, por exemplo, a descrição densa.

Frequentemente acusam os estudos qualitativos no que se refere aos vieses produzidos pela subjetividade do pesquisador. Este pode ser considerado um fator limitador, todavia, alguns recursos podem contribuir para preservar a validade da pesquisa qualitativa. Durante a coleta de dados foram feitas anotações e os registros foram gravados; dados primários foram incluídos no trabalho final para possibilitar ao leitor perceber os eventuais vieses e contrastou-se os dados de fontes distintas de informações.

Da mesma forma, tem-se em conta que a indicação pela própria empresa estudada de alguns dos participantes do estudo (gerentes e cooperados), constitui limitação ao estudo, pois, podem representar opinião ou ponto de vista condizente com a imagem que a empresa deseja passar. No entanto, tomando cautela para não afrontar a autoridade dos que autorizaram a realização da pesquisa na empresa, tentou-se desviar a coleta das indicações oferecidas. Isto se deu na medida em que acontecimentos relevantes à pesquisa e as pessoas envolvidas foram detectados e a própria pesquisadora conseguia acesso a elas. Ademais, a indicação dos participantes pela organização estudada foi baseada em critério estabelecido previamente na pesquisa.

Por fim, algumas informações tiveram que ser omitidas em razão dos possíveis conflitos que poderiam ser gerados na organização se fossem divulgados. Considera-se isso uma limitação tendo em vista a compreensão mais ampla que poderiam ajudar a construir.

### 3.10 Validade e Confiabilidade do estudo

Existem muitas compreensões acerca da validade em pesquisas qualitativas. Creswell (2007) mostra que, entre as muitas perspectivas na literatura qualitativa, a validação do conhecimento em pesquisas tem sido abordada adotando equivalência quantitativa, usando termos qualitativos distintos dos quantitativos, empregando considerações pós-modernistas e interpretacionistas e, em alguns casos, tem sido considerada irrelevante. Reportando o dilema nas concepções de validade qualitativa na literatura, Teixeira e Albuquerque Filho (2011) percebem que, por um lado, há destaque para a premência de maior sistematicidade e, por outro, advoga-se em favor de ruptura com os padrões que fornecem validade às pesquisas positivistas.

Diante desta contenda, para uma maior aceitação da pesquisa qualitativa, Creswell (2007) propõe que os pesquisadores empreguem algumas estratégias já reconhecidas para documentar o rigor de seus estudos. Dentre os procedimentos indicados, a presente pesquisa considerou a descrição densa e a triangulação, valendo-se de diferentes públicos nas entrevistas (funcionários empregados, associados eleitos e cooperados, conforme Quadro 9 – p.120) e fontes de dados (entrevistas, documentos e observação).



A triangulação, Creswell (2007) comenta, tipicamente refere-se a uma estratégia que envolve a corroboração das evidências de diferentes fontes para lançar luz a um tema ou perspectiva. Pesquisadores recorrendo à triangulação podem fazer uso de múltiplas fontes, métodos, investigadores e teorias diferentes com o propósito de reforçar suas aferições. Já a descrição densa é útil para propósitos de validade porque permite a outros pesquisadores tomar decisões quanto a transferibilidade. Possibilita aos leitores do trabalho utilizar as informações para outros contextos e determinar se os achados podem ser transferidos por causa do compartilhamento das características.

Weber (2004) coloca de forma sucinta esta questão da validade qualitativa alegando que, diferente dos pressupostos de validade positivista que enfatizam a certeza de que os dados verdadeiramente refletem a realidade, a pesquisa qualitativa preza pela produção de reivindicações de conhecimento defensáveis, o que dependerá de sua habilidade de prover *insights* plausíveis sobre o fenômeno e aumentar a compreensão sobre ele. Com relação a confiabilidade das pesquisas, o autor destaca a importância para o pesquisador de se ter consciência das implicações de sua subjetividade, reconhecimento este que deve ser explicitado.

## 4 ANÁLISE

Este capítulo visa trazer respostas às questões de pesquisa com respaldo na compreensão empírica. De modo geral, reporta-se à análise de como o processo decisório para a adoção de mudanças na estrutura de governança se realizou na organização. Sendo essa uma questão atrelada à análise de outras decisões realizadas no contexto histórico organizacional, o item 4.1 destina-se a responder, de acordo com a percepção dos entrevistados e dos documentos reunidos, ao seguinte questionamento: quais eventos históricos são tidos como marcantes para a organização e que decisões se sucederam a estes momentos? e como as orientações de lógicas institucionais se apresentam nos eventos de tomada de decisão? O item 4.2 descreve a forma em que a estrutura de governança corporativa vem sendo operacionalizada na organização e os significados atribuídos a ela pelos colaboradores da pesquisa. Essa etapa da análise comprometeu-se com o esclarecimento de como o hibridismo se manifesta enquanto resultado do processo decisório. No item 4.3 apresenta-se a análise do processo decisório para a adoção da prática de governança corporativa, a partir da qual se iluminam os elementos referentes à questão de pesquisa: como o hibridismo de lógicas institucionais do campo das organizações cooperativas influencia o processo decisório?

### 4.1 A organização e o seu contexto histórico

#### 4.1.1 Elementos de classificação da organização e do segmento em que atua

A data de fundação da Cooperativa Veiling Holambra (CVH) está registrada em agosto de 1999; o início oficial das atividades em julho de 2001, um mês após a conclusão do processo de desmembramento da Cooperativa Agropecuária Holambra (CAPH), organização na qual constituía uma unidade de negócio. Em relação ao setor, enquanto organização sem fim lucrativo, a Cooperativa Veiling Holambra enquadra-se no terceiro setor, referente às organizações onde toda a receita é revertida para as atividades que mantém. O tipo da atividade econômica é agrícola, sendo a comercialização de flores e plantas o segmento no qual atua.

Quanto ao tamanho, a CVH é classificada como grande empresa, em termos do faturamento bruto anual (maior que 300 milhões) (BNDES..., *online*, 2011) e do número de empregados que, conforme parâmetro estabelecido pelo SEBRAE (*online*, 2011), deve estar

acima de 100 funcionários<sup>6</sup>. A organização atua como mercado atacadista que possui atividades de revenda. A comercialização anual de 35% a 40% das flores e plantas ornamentais produzidas no país celebra o primeiro lugar no ranking nacional (VEILING HOLAMBRA..., *online*, 2011 e JORNAL ENTREPOSTO..., *online*, 2011).

A colocação pelo IBGE (2004) de que a fundação da CAPH, em 1948, teria sido o evento mais marcante da floricultura nacional ressalta o entrelaçamento de sua trajetória com a evolução do segmento. Até a metade do século 20, a produção comercial de flores era suprida por agricultores de origem portuguesa, italiana e alemã para abastecer a pequena demanda de uso doméstico (para visita a cemitérios) e de luxo (para as camadas mais abastadas da sociedade). Como estes agricultores emigraram nos séculos 18 e 19, tendiam a reproduzir práticas do sistema de produção do tipo Guildas<sup>7</sup> e, portanto, na visão de Tsuboi e Tsurushima (2009), davam pouca consideração às alterações na demanda de flores e plantas. Este aspecto, associado à cultura conservadora das Guildas, resultou em crescimento de uma demanda em potencial no país que só começou a ser contemplada a partir da entrada dos agricultores japoneses e holandeses. Na Holanda e no Japão, já se tinha superado a mentalidade de produção em guildas; a floricultura era encarada como indústria (TSUBOI; TSURUSHIMA, 2009).

Entre alguns países da Europa, a Holanda era um dos poucos que possuía o movimento cooperativo estabelecido amplamente, sendo mais dominante o setor agrícola (CO-OPERATIVES..., *online*, 2011). Portanto, coerente com isso, as atividades cooperativistas sustentavam todo o projeto de emigração para Holambra. Em 1954, quando o cultivo comercial de flores e plantas ornamentais foi iniciado, esta atividade, como as demais, funcionava via cooperativa. Com a notícia de que era possível produzir flores, novos emigrantes da Holanda, agora com mais experiência neste segmento específico, foram atraídos.

---

<sup>6</sup>A cooperativa possui 344 funcionários, conforme dados extraídos no relatório anual de 2010 e faturamento previsto de 349 milhões conforme dados do Balanço Gerencial de 2011 apresentados na Assembleia Geral Extraordinária de novembro do mesmo ano. Também, de acordo com os dados apresentados na assembleia, o faturamento real de 2010 foi de 314 milhões, aproximadamente.

<sup>7</sup>Sistema que prevaleceu na idade média o qual enfatizava as Guildas no controle e manutenção das relações econômicas. Guildas eram associações de artesãos e comerciantes que se formavam para o auxílio mútuo e para o avanço de seus interesses profissionais, valorizando a preservação obstinada da tradição das técnicas de produção (TSUBOI; TSURUSHIMA, 2009).

Os japoneses, por outro lado, normalmente se vinculavam mais com o sistema de entrepostos do CEAGESP do Estado de São Paulo; posteriormente, quando foi aberto em 1975, com o CEASA de Campinas, também. Estes dois polos de concorrência (CAPH e CEAGESP - e depois o CEASA-Campinas) forneceram dinamismo ao setor, para que crescesse e se modernizasse, impulsionando a demanda. Como Tsuboi e Tsurushima (2009) comentam, após a metade dos anos 1950, deu-se início ao que se chamou de “boom” de consumo de flores e plantas, uma expansão vertiginosa da demanda, que durou até meados do decênio de 1980, quando tanto a produção como a demanda enfrentaram mudanças.

Analisando essas transições, Tsuboi e Tsurushima (2009) explicam que o índice anual brasileiro de crescimento populacional sofreu uma guinada, antes ou depois da metade dos anos 1980. Como a demanda de flores e plantas ornamentais vinha expandindo-se ao longo dos anos, sustentada pelo alto índice de crescimento demográfico, neste período, a demanda começa a mostrar tendência de estagnação. Soma-se a este fator, a transformação da cultura de consumo que, antes, apoiada fortemente na antiga classe alta, alimentava a demanda de luxo; neste momento, passa às mãos das camadas emergentes que não sustentavam hábitos de consumo tão aristocráticos. Vale mencionar também os períodos de alta inflação de 1983-89 e 1990-94, que coincidiram com a época em que a demanda foi alterada. Os autores analisam que a inflação também pode ter afetado o consumo de flores e plantas, na extensão em que estimulou o consumo de bens duráveis e estocáveis, em detrimento de produtos perecíveis.

Portanto, como resultado da conjunção de ambiente adverso, reduzida governabilidade e sistema de vendas instável, tendo em vista a dependência nos vendedores e o limitado controle sobre os prazos de pagamento, em 1987 o departamento de flores da CAPH decreta insolvência. Porém, reconhecendo a necessidade de continuarem unindo esforços para manterem seus negócios individuais, os cooperados se empenharam em reerguer o setor responsável pelas atividades de floricultura. Neste momento crítico, consultores da Holanda foram solicitados e uma nova liderança assumiu. Em 1988, o departamento Floricultor da CAPH iniciou um arrojado programa de reestruturação. Este processo culminou com a introdução do sistema de vendas por leilão, a venda do negócio de atacado de flores na CAPH para tornar-se mercado atacadista, a conversão de departamento de flores para unidade de negócio com certa independência e, por fim, a emancipação para se tornar uma cooperativa independente: a Veiling Holambra.

Nos últimos cinco anos o segmento floricultor vem apresentando números otimistas de crescimento em torno de 10%. Em 2010, cresceu 15% e em setembro de 2011, Kees Schoenmaker, presidente do Instituto Brasileiro de Floricultura (Ibraflor), anunciou a perspectiva de alta de 12% no volume de negócios em relação a 2010. O desempenho, conforme destaca o site Acesso Rural (...*Online*, 2011), estaria muito acima do produto interno bruto (PIB), indicador que, historicamente, antecedeu o crescimento nas vendas de flores e plantas ornamentais. Este fato se deve, conforme o mesmo jornal, às melhorias nas condições de transporte, ao surgimento de novos pontos de venda, à venda *on-line* e aos avanços tecnológicos, tanto no plantio como na logística. Esses fatores têm permitido aumentar a qualidade e durabilidade dos produtos e, conseqüentemente, o acesso maior a regiões, onde a oferta regular era difícil, introduzindo e reforçando o hábito de compras de flores e plantas.

#### 4.1.2 A História da organização e trajetória de mudanças

O Quadro 10 expõe, de forma resumida, os acontecimentos importantes que descrevem a trajetória da Cooperativa Veiling Holambra. Em seguida discorre-se mais acerca destes acontecimentos, recorrendo às diferentes fontes de dados.

QUADRO 10: Resumo de acontecimentos importantes para a CVH

Ano	Acontecimentos importantes da CVH
1946	Viagem de reconhecimento ao Brasil da equipe da Associação Católica e holandesa dos Fazendeiros e Horticultores (KNBTB) para avaliar as regiões com possibilidade de receber o grupo de holandeses. Negociações sobre as condições da emigração entre governo holandês e brasileiro
1948	Primeiros emigrantes chegam ao Brasil para trabalharem na construção das instalações. Inauguração da CAPH baseada em uma concepção de fazenda coletiva (Julho)
1949	Chegada do primeiro grupo de emigrantes (Janeiro)
1951	Primeira crise da cooperativa.
1952	Substituição do 1º presidente da CAPH por um comissário do governo holandês. Um redirecionamento à gestão da cooperativa é realizado.
1954	Início do cultivo comercial de flores e plantas ornamentais na comunidade de Holambra, interior paulista.
1966	Centro Estadual de Abastecimento (CEASA) é aberto em São Paulo
1971	O faturamento da venda de flores supera, pela primeira vez, a dos outros setores.
1972-74	CAPH abre o seu departamento de vendas de floricultura (CAPH-Flores) iniciando firmemente a comercialização de flores e plantas.
1980-85	O sistema de vendas por atacado distribuidor deslancha. A CAPH se torna o maior atacadista de flores no país
1986	Segunda grande crise da CAPH com o congelamento dos preços do plano cruzado. A alta inflação e a dificuldade no controle de pagamentos no sistema de atacado do Dpto CAPH-Flores - problemas de insolvência
1987	Balanço do 1º semestre da cooperativa (CAPH) foi péssimo. Decisão pela venda do negócio de atacado (p.86). Decisão pela introdução do leilão
1989	O mercado atacadista de flores se inicia. As transações por leilão são feitas oralmente. O departamento de flores assume a responsabilidade pela comercialização rompendo com a dependência com os vendedores
1990	Reorganização da Cooperativa Multifuncional. Decisão pela conversão dos departamentos e entrepostos da CAPH em 13 unidades de negócios com certa independência
1991	A CAPH-Flores retomou as atividades como Unidade de Negócios Veiling e assumiu a gerência do mercado de flores. Emprego do leilão de sistema analógico (importado da Holanda) Em 31 de dezembro a comunidade de Holambra passa a ser um município de São Paulo (IBGE, 2011)
1993	Inicia o sistema de transação intermediada, em paralelo com o leilão
1995	Terceira Crise durante o plano Real. Extinção de 10 unidades da CAPH.
1996	Troca para o leilão de sistema digital, mais moderno do que os presentes nas cooperativas da Holanda
1999	A unidade de negócios Veiling emancipa tornando-se independente: Cooperativa Veiling Holambra. Inicia o processo de divisão dos ativos das unidades da CAPH. Um grupo de cooperados dissidentes da CAPH funda outra cooperativa, a CooperFlora.
2001	Divisão dos ativos é concluída em 1º de julho - Data oficial de início das atividades da CVH. A partir deste momento a CAPH está em processo de liquidação. Começo do Processo de decisão para compra do terreno para construir o novo prédio
2004	Iniciam as obras da nova sede da CVH em Santo Antônio de Posse-SP.
2006	O faturamento da CVH ultrapassa o do Etsp (Entrepósito Terminal de São Paulo), tornando-se o maior mercado atacadista de flores no Brasil
2009	Mudança para o novo prédio. Anuncia-se a decisão do conselho de adotar procedimentos de governança corporativa
2010	Eventos de tomada de decisão para a adoção dos procedimentos de governança corporativa
2011	Início do processo de implantação de procedimentos de governança corporativa

Fonte: Rietjens (2003), Tsuboi e Tsurushima (2009), Correa (2011), Relatórios anuais da CVH e notas de reuniões.

O projeto de emigração surgiu como saída para muitos holandeses, que viam com desesperança o momento em que viviam. Ao final de uma longa crise agrária nos anos 1930 na Holanda, período no qual os produtores rurais se submeteram às drásticas restrições do governo, estourou a guerra. Com a ocupação Nazista em 1940, a maior parte da produção agrícola passou a ser destinada ao exército alemão e, a partir deste ponto, gerou-se uma situação em que a escassez de alimentos se foi agravando. Com o fim da II Guerra, a reconstrução do país foi, mesmo assim, demorada, pois o país se via envolvido com os movimentos de independência na antiga colônia da Indonésia. Isso levou a que o sentimento patriótico diminuísse e surgisse uma “febre de emigração” entre os jovens agricultores (BROEK, 2008, p.101; RIETJENS, 2003).

Por acreditar e difundir a ideia de que a absorção dos jovens pela indústria levaria à perda do credo religioso, a KNBTB (Associação Católica e holandesa dos Fazendeiros e Horticultores), se envolveu e ajudou a promover a emigração a países onde teriam mais chances de continuar exercendo a agricultura. A escolha do Brasil para o projeto de emigração se deveu à abertura do país aos programas de assentamento em grupo e ao fato de ser um país em que o catolicismo predominava. Conforme Rietjens (2003)<sup>8</sup>, acreditava-se que os aspectos religiosos, sociais e culturais, entre outras questões a que a entidade se dedicava, poderiam ser mais bem trabalhados em colônias ou grupos.

Pode-se perceber, portanto, que a orientação de ordem religiosa influenciou as decisões iniciais do projeto de emigração, que culminou na constituição da CAPH. Assim, conforme Corrêa (2011, p.25), a emigração para o Brasil foi realizada apenas por católicos que tivessem comportamento considerado adequado pela KNBTB, que era responsável pela seleção dos candidatos à emigração. De acordo com a pesquisa da autora, a religião católica e a organização em sistema cooperativo tiveram destaque na constituição da cultura dos imigrantes em Holambra.

Após a primeira viagem de reconhecimento e encaminhamento do projeto de emigração para o Brasil, um dos secretários da KNBTB sobressaiu com relação à crença e empenho para a concretização destes planos: Heymeier, homem de grande idealismo, que

---

<sup>8</sup>Leo Rietjens é holandês e veio ao Brasil em 1980. Ele trabalhou como contador para muitos cooperados da cooperativa até vir a ser eleito presidente da CAPH em 2000.

viria a ser o primeiro presidente da CAPH. Ele obteve apoio do governo holandês e KNBTB para um acordo com o governo brasileiro para a imigração em grupo, que incluía auxílio financeiro e aquisição de terras para instalação da colônia de agricultores. Em pouco tempo, os imigrantes começaram a chegar ao país (BROEK, 2008). A organização em forma cooperativa era muito conhecida e divulgada na Holanda; por isso foi visto como uma opção pelos idealizadores e responsáveis pelo assentamento, para responder aos anseios dos holandeses.

Na visão de Corrêa (2011), historiadora que realizou uma extensa pesquisa sobre a emigração para a cidade de Holambra, a fundação da cooperativa se deu por propósitos práticos. Ela serviu como instrumento jurídico nas negociações junto ao governo brasileiro. A própria compra do terreno, no qual a colônia se instalou, foi realizada pela cooperativa e a saída de divisas, que naquela época era proibido na Holanda, por intermédio da cooperativa, seria facilitada pelo governo. Os emigrantes tornavam-se seus sócios ainda na Holanda, com seus deveres e direitos fixados em contrato. A partir deste comprometiam-se com a entrega dos seus recursos à emigração; em troca, teriam um lote de terra no Brasil com casa e infraestrutura para a atividade rural. Uma vez no Brasil, todos usufruiriam, em igualdade, das oportunidades oferecidas pela cooperativa, independentemente de sua contribuição financeira.

Coordenada por Heymeier, a colônia foi estruturada com base em concepção de fazenda coletiva ou Kibutz, sendo as suas diretrizes a ajuda mútua, o trabalho coletivo e a repartição dos frutos (CORRÊA, 2011). O projeto estabelecia que todos os imigrantes trabalhassem no mesmo terreno e os lucros fossem divididos entre todos de maneira igualitária. Todos os pertences dos cooperados foram vendidos na Holanda e os valores dispostos para integrar o projeto de emigração coletiva. Desta forma, as casas e instalações que foram construídas em Holambra pertenciam à cooperativa e todo o lucro obtido pelo trabalho dos cooperados deveria ser revertido para a coletividade. Com o seguinte trecho é possível compreender melhor o compromisso do emigrante no plano inicial da cooperativa: “O colono ficaria ligado à cooperativa na forma de prestação de serviço até que ganhasse uma propriedade, desempenhando toda e qualquer atividade a ele destinada. Como recompensa receberia um salário e moradia. O valor do salário cobriria apenas as necessidade básicas dele e da família” (WIJNEN, 1998, p.31).



O trecho abaixo, retirado de um livro que retrata a saga de uma família que desembarcou no Brasil comprometida com o projeto de emigração, oferece uma visão do que passaram na época:

Segundo relatam Maria e Gertruda [filhas de um casal de holandeses que vivenciaram a experiência de emigração], seus pais não tinham pleno conhecimento de que o projeto Holambra se tratava de empreendimento de gestão socialista, modelo adotado em vários países da época. Imaginaram que, ao venderem tudo e “comprarem” um pedaço de terra no Brasil, estariam se fixando naquilo que seria deles e que o produto de seu trabalho resultaria em crescimento da família. Era a possibilidade de ver realizar o sonho de ver todos os filhos fazendeiros. A realidade, no entanto, foi outra (WIGMAN, 2010, p.27).

Após a construção dos locais de habitação, a CAPH passou a coordenar a ocupação dos terrenos e administrar a localidade, suprimindo deficiências existentes durante as primeiras décadas de imigração. Conforme relato de Samenwerking (2008), a cooperativa desempenhou o papel de uma prefeitura informal, organizando e estruturando as bases para a infraestrutura da atual cidade. Neste ponto, percebe-se a orientação de lógica de Estado permeando fortemente a atuação da organização. De acordo com o Quadro 5 (p.71), a base das estratégias características de lógica de Estado é o aumento do bem coletivo; condizente com isso, a organização assumiu o papel de “supervisionar” o bem-estar coletivo.

O primeiro período de instalação dos produtores foi marcado pela tentativa de realizar atividades agrícolas como o plantio de feijão, batata e aveia, mas principalmente, de pecuária leiteira. No entanto, diferenças no clima, relevo e nas condições do solo encadearam em más colheitas e morte de grande parte do gado holandês. Soma-se à isso a dificuldade de abrir mercados. Assim, essa conjunção de fatores impossibilitaram a adaptação dos recém-chegados; três anos após a sua chegada, houve grande crise na cooperativa. Além dos problemas relativos ao desconhecimento da agricultura local, Rietjens (2003) assinala que a administração democrática e muito onerosa e as atitudes não econômicas foram causas diretas para as dificuldades prematuras na cooperativa. Samenwerking (2008) classificou esta como sendo a primeira crise. Um comentário de um cooperado que presenciou os acontecimentos deste período auxilia a compreensão do que se passou:

A situação financeira era caótica. O sr. Heymeijer era uma pessoa de bem, mais filantrópico. Ele não entendia quase nada de economia, menos ainda num país completamente estranho, né? E... ele foi pra Holanda ver se... Pra fazer um

empréstimo e o banco lá concedia em certas condições, que mandasse alguém como, igual FMI agora, tutor [...]. O sr. Heymeijer pensou mais em social, mas quando não tem dinheiro, como é que se vai fazer? (CORRÊA, 2011, p.169)

Nesta ocasião, para salvar o empreendimento, pediram recursos ao governo da Holanda. Os recursos foram enviados; porém, uma criteriosa avaliação por parte de um interventor enviado foi requerida, após a qual medidas drásticas seriam tomadas para garantir a sustentabilidade do projeto. Este interventor, que já possuía experiência na direção de uma colônia na Indonésia, conforme Broek (2008), tinha uma posição empresarial rígida e vinha com perspectiva diferente do que estava sendo implantado no projeto de Heymeijer. A sua chegada na comunidade, portanto, à medida que sinalizava o eminente rompimento com a proposta anterior, trouxe conflitos.

Hogenboom [O comissário do governo que serviu como interventor] discutiu com os imigrantes holandeses e apresentou-lhes um plano com o objetivo de “salvar” a cooperativa e o projeto de imigração. No entanto, não havia consenso. A situação piorava, não havia dinheiro e os colonos estavam muito desesperados. Havia um impasse entre os cooperados e a administração da cooperativa que propunha mudar a concepção do projeto de socialista para capitalista (WIGMAN, 2010, p.36).

[...] acho que a maioria detestou o Hogenboom, que ele era conhecido por ser um carrasco. É, era isso mesmo. [...] Saiu um mundaréu (CORRÊA, 2011, p.172 - relato de uma imigrante cuja família se desligou da cooperativa nesta época)

[...] um tutor que: -“vocês podem fazer tudo, desde que, desde que eu concorde, eu ache bom. Tem que ser assim, assim, assim e basta.” Ele tem o direito de veto. E aquele homem era funcionário de uma estatal das colônias. Muito rígido: um e um é dois e só. E logo logo começaram os atritos, né? (CORRÊA, 2011, p.173 - relato de um antigo cooperado)

Os trechos dispostos anteriormente mostram que se, por um lado, o comprometimento com o ideal cooperativista se tinha dado por uma questão pragmática no início, por outro, o modelo de gestão da colônia, dito mais capitalista, precisou ser imposto, havendo muita resistência e muitos casos de dissidência.

O sr. Hogenboom assumiu a presidência da CAPH, posto onde permaneceu por 20 anos (até 1971, quando faleceu) realizando reformas significativas. A partir deste momento, conforme Broek (2008), a diretoria da cooperativa ganhou um ambiente mais profissional. Na visão de Rietjens (2003, p.25): “o idealismo chegava ao fim”. Reforçando este ponto de vista, a análise de Corrêa (2011) permite deflagrar aspectos que podem ter permeado os

acontecimentos, como a ideologia política adotada pela Holanda. Nesta época, pode-se entender que a Holanda se encontrava em situação de dependência com os Estados Unidos; estes, através do Plano Marshall, desenvolviam trabalhos de reestruturação na Europa.

O plano Marshall lançado em 1948 possuía o objetivo de recuperar economicamente os países destruídos pela guerra e representou a ofensiva americana em face da ameaça do avanço comunista em países industrialmente potentes. Analisando o contexto imediato do Pós-Guerra, Mattos (1997) descreve a miséria e o desemprego nos países europeus, conjuntura diante da qual se justificava o crescimento dos movimentos de esquerda em grande parte deles. Naquele momento, o autor lembra que o bloco do Leste Europeu, que gravitava em torno da URSS, já estava consolidado e apresentava resultados macroeconômicos bastante positivos. Além do mais, ressaltou-se que a atuação da URSS na guerra contra o nazismo promovera a simpatia popular por toda a Europa. Aos países defensores do modelo econômico capitalista tornava-se, portanto, essencial dar início ao processo de recuperação industrial e de obras de infraestrutura, para propiciar a retomada dos investimentos do setor privado nos países europeus. Produtos e capital, na forma de créditos e doações foram enviados e, conforme Teixeira (1983), em contrapartida, o mercado europeu evitaria impor qualquer restrição à atividade das empresas norte-americanas. Entre 1947 e 1951, o Plano Marshall forneceu quase US\$ 13 bilhões para a reconstrução europeia.

Assim, o plano inicial de emigração, por depender financeiramente da Holanda, precisou desviar os seus propósitos, como pode ser entendido a seguir.

A proposta cooperativista do sr. Heymeijer teve seu fim definitivo aí (...). Ora, o sr. Heymeijer, com ideal coletivista, para pedir auxílio reportou-se a uma Holanda que estava direcionada à exploração capitalista, não sendo interessante a seu governo investir em uma colônia cuja base era o trabalho comunitário e a divisão dos lucros entre todos. Assim, para se efetivar o investimento holandês, uma das exigências teria sido sua saída da presidência da Cooperativa, que passou a ser ocupada por alguém mais condizente com as intenções capitalistas holandesas (CORRÊA, 2011, p.167).

As reformas que se sucederam na Cooperativa CAPH, conforme Samenwerking (2008), consistiram em sua reestruturação financeira, na diversificação dos produtos, em modificações nas suas estruturas produtivas, nas formas de divisão dos lotes e participação dos brasileiros nas atividades da entidade. Como consequência da forma que a organização

passou a ser conduzida, ela desenvolveu-se diversificando as suas atividades. Este ponto mostra o início do desvio de orientação de lógica institucional de Estado para Corporação em que uma característica chave, a base das estratégias organizacionais, passa a ser o aumento do tamanho e a diversificação da firma. Rietjens (2003) destaca que a CAPH era uma cooperativa imobiliária (vendia terra para os colonos), de crédito, de insumos e de agropecuária com uma produção diversificada de gado, citros, adubos, rações, frangos, ovos e flores e plantas. Vale destacar, conforme Samenwerking (2008), que o amparo das produções diversificadas umas nas outras, foi característica da atividade cooperativa em Holambra desde o começo.

Paralelamente aos avanços econômicos e à busca por realizar outros objetivos condizentes com a lógica de corporação, a cooperativa continuava ainda a “mãe” de todas: “Era mantenedora da escola de primeiro grau, seguradora, corretora, concessionária de energia elétrica e telefonia, fazia a manutenção de estradas e captava e distribuía água potável” (RIETJENS, 2003, p.27). Esse papel de prefeitura que a cooperativa exercia foi essencial para o desenvolvimento da comunidade que, no início, possuía muitas barreiras. Se, por um lado a imigração em grupo encorajou a vinda dos agricultores para o Brasil, por outro, propiciou o isolamento devido a diferenças na língua e das tradições holandesas e a opção de se instalar em terreno afastado de centros urbanos. Estes aspectos, como também o fato de o terreno estar repartido em terras de quatro municípios, foram obstáculos aos quais a cooperativa ajudou a superar, como mostra o relato do cooperado, cujo pai estava entre os primeiros emigrantes.

A Holambra pertencia a 4 municípios, mas principalmente a dois: Artur Nogueira e Jaguariúna e a divisa corre exatamente no meio da cidade e nenhuma das duas prefeituras, nós achávamos, cuidava bem da gente. A situação também era muito diferente de hoje; mas a cooperativa, desde a sua fundação, cuidou de tudo, cuidou de correios, cuidou de escola, da igreja, do recolhimento de lixo, cuidou de tudo isso. Era uma sociedade muito mais fechada, não havia infraestrutura que existe hoje, a população era muito menor, aliás, MUITO menor (caixa alta indica a ênfase ao pronunciar a palavra). [C5]

Nas palavras do produtor, pode-se conceber a influência da lógica de Estado sobre a organização, na medida em que ele diz: “nós achávamos que nenhuma das duas prefeituras cuidava bem da gente”. Subentende-se que essa função de “cuidar deles” cabia à cooperativa.

Porém, vale notar que, de certa forma, o associado condiciona sua percepção às características da colônia na época.

A partir de meados dos anos 1960, quando houve algumas reestruturações na cooperativa, Rietjens (2003) afirma que se objetivava maior especialização. De um total de 24 itens produzidos pela cooperativa, apenas 15 compunham o foco da organização em 1968. Flores e plantas não estavam entre estes, apesar de haver cooperados, na época, que se dedicavam à atividade.

A floricultura passou a ser um ramo atraente para a comunidade Holambrense, após 10 anos da chegada dos emigrantes. No início, apesar de possuírem a tradição de comércio de flores no seu país de origem, não perceberam o seu potencial de mercado. O cultivo comercial de flores e plantas ornamentais em Holambra, SP, começa por volta de 1954; com a notícia de que era possível produzir flores, emigrantes do noroeste da Holanda com experiência específica no segmento de floricultura, foram atraídos. Em meados do decênio de 1950, iniciou-se o que se chamou de “boom” de consumo de flores e plantas, uma expansão vertiginosa da demanda, que durou até o início do decênio de 1980. A partir de 1960, convencidos do crescimento da demanda de flores por todo o Brasil, houve adesão de outros produtores associados à CAPH que, antes, não viam com seriedade a floricultura como atividade agrícola. Até a metade desta década, de acordo com Tsuboi e Tsurushima (2009), o faturamento da venda de flores na cooperativa representava somente de 1 a 2% do faturamento total.

O próprio presidente Hogenboom, conforme Rietjens (2003, p.32), não acreditava que, em um futuro previsível, “as flores tivessem mais do que uma expressão extremamente modesta”, dadas as características do mercado brasileiro. Assim, mesmo que os floricultores fossem cooperados e pagassem taxas sobre a produção de flores, a atividade não era integrada à cooperativa. Somente em 1971, o faturamento da venda de flores supera, pela primeira vez, a dos outros setores, o que levou com que a CAPH abrisse em 1974 o seu departamento de vendas de floricultura (CAPH-Flores). Assim, Tsuboi e Tsurushima (2009) descrevem, a comercialização de flores e plantas iniciou firmemente. Outro aspecto demarca a abertura do departamento: a rivalidade entre os cooperados, conforme se pode perceber no trecho que segue.

Com o passar dos anos cada produtor construiu seu próprio depósito de bulbos e sua própria câmara de refrigeração. No comércio de bulbos surgiu uma certa rivalidade entre as famílias De Wit-Bakker de um lado e a família Schoenmaker de outro, que passaram a entregar flores nas grandes cidades em caminhões próprios. Em 1972, para dar um fim a esta concorrência interna o comércio de flores passou a ser responsabilidade de um novo departamento da cooperativa, a floricultura. (WIJMEN, 1998, p.147)

Entre 1982 e 1985, após nova reforma, a área de produção da cooperativa passou a se restringir a sete pontos: fábrica de ração, abatedouro frigorífico, preparo de ovos para consumo, *packing house* das frutas cítricas, estação para melhoramento genético de suínos, barracão de flores e plantas e setor financeiro. Neste período, a CAPH despontou no mundo empresarial como potência econômica (Ver no anexo 1, foto da cooperativa tirada nos anos 1980). Os avanços na área econômica eram revertidos para o comprometimento de objetivos sociais de maior amplitude dentro da comunidade. A cooperativa, de acordo com Rietjens (2003), assumiu responsabilidades pelo centro médico, áreas de lazer e clube social, assistência à velhice, creche, entre outras atividades sociais. Com base no que o autor afirma é possível analisar que havia, ainda neste período, certa proporcionalidade aos pesos atribuídos às orientações de lógica, privilegiando aspectos comunitários, coletivistas e de mercado na organização. Ao longo do tempo, contudo, maior especialização, formalização, profissionalização e redução de atividades sociais refletem a mudança no equilíbrio do arranjo de lógicas do campo.

Condizente com elementos característicos de lógica de corporação, o foco em aumento do tamanho assumido como base das estratégias do departamento de flores, a partir de meados dos anos 1980, pode ser ilustrado pelas metas de ampliação do quadro de cooperados. Porém, levando-se em conta o estreito vínculo da cooperativa com a colônia de Holambra, a organização tornou-se muito fechada. Para crescer, portanto, era preciso abrir as portas para integrar produtores de origem não holandesa. Neste sentido, a integração de cooperados não holandeses nos órgãos de representatividade da cooperativa, teve função estratégica: assegurar confiabilidade e identidade aos novos sócios que ingressassem, principalmente brasileiros e descendentes orientais.

A cooperativa também estava passando por uma transformação, porque, era praticamente uma cooperativa de holandeses. Na época tinha muitos produtores ou holandeses ou descendentes de holandeses e a cooperativa precisava crescer, então, por sorte que, eu estando no conselho, pude ajudar em grande parte deste desenvolvimento de ter relacionamento com os produtores brasileiros, japoneses - a gente conseguiu expandir muito nesse período, os cooperados tudo. [CE6]

Neste sentido, conforme Tsuboi e Tsurushima (2009, p.84), os produtores Nikkeis, que representavam, de certa forma, concorrência com os holandeses na produção de flores, foram “convidados” a compor o quadro de cooperados. O conselheiro administrativo comenta sobre isso e, quando perguntado se isso representou um aumento da diversidade na cooperativa, ele confirma por meio de dados .

Até 10 ou 15 anos atrás a cooperativa era bem mais regionalista, bem mais da região da Holambra mesmo. Então, era tudo mais próximo, tudo muito mais familiar ou: - “ah, é meu vizinho e papapi, papapá”. Então, todo mundo [pausa] queria mandar mais na cooperativa, mas também estava mais presente na cooperativa. Só que a cooperativa começou a crescer, ela começou a ir para outras regiões, ela começou a trazer pessoas de outras regiões, ela começou a ter uma miscigenação de culturas. Por que antes era basicamente os holandeses e eles... Entre eles se entendiam. E daí a cooperativa começou a crescer, aí a gestão teve que começar a ser mais profissional, aí ... ãnh... O crescimento não foi só no número de sócios, mas... ãnh... Não só no número de sócios, não só nas regiões, mas também no berço de cada um, no perfil de cada novo sócio. Então, nós hoje temos sócios japoneses, nós temos sócios brasileiros, temos sócios que vêm de Minas, temos sócio que... vem... [...]

A diversidade! A diversidade cresceu bastante mesmo... Ontem nós estávamos numa reunião e até eu fiquei surpreso que a cooperativa Veiling tem quase 30% de sócios orientais. Então, é uma coisa que no passado eram duas culturas que estavam sempre se batendo, porque eram duas culturas que sabiam produzir flor e eles eram, entre aspas, concorrentes. [CE4]

Este fato contribui para demonstrar que a preocupação exclusiva na comunidade deixa de refletir a realidade na cooperativa. A organização expande as suas fronteiras, tornando-se, ao mesmo tempo, permeável para outros grupos. A entrada dos descendentes japoneses é elucidativa da diminuição do peso da lógica comunitária como orientadora da organização, visto que, de acordo com o relato, estava coerente com a estratégia de crescimento adotada pela cooperativa. Para crescer e centralizar maior quantidade e variedade de produtos na organização, tornava-se necessário abarcar novas culturas e grupos, principalmente aqueles que se apresentavam mais proximamente nivelados e, conseqüentemente, concorriam na produção de flores. Outra análise que se torna possível fazer, a partir deste trecho, refere-se à

necessidade de maior profissionalização em decorrência disso. A profissionalização mostra-se como meio de assegurar maior impessoalidade e menor influência de favoritismos nas relações da cooperativa com os sócios e passa a representar um requisito para garantir a permanência dos novos grupos de cooperados na organização.

De 1980 a 1985, o segmento de flores e plantas cresce em importância no Brasil. Para responder a isso, a cooperativa possuía seis entrepostos (depósitos) de venda nas principais capitais e mais de 100 linhas para suprir o mercado regional. Também foi adquirida uma frota de caminhões para distribuição e um contingente de vendedores e motoristas foram contratados para compor o sistema de atacado da CAPH. O número de funcionários cresceu para mais de 1000 nesta época. Desta forma, em meados dos anos 1980, tornou-se o maior atacadista de flores. A venda das flores dos cooperados era realizada por consignação; em contrapartida, eles se comprometiam com a totalidade da entrega de mercadorias. A cooperativa responsabilizava-se por todo o manuseio do produto até o mercado, desde a refrigeração e o transporte até a revenda aos varejistas dos vários centros urbanos do Brasil. Rietjens (2003) ressaltava sobre isso que o sistema era muito caro, devido a ineficiências nos diversos elos da cadeia.

A contabilidade era coletiva, significando que os totais das despesas de vendas e os totais do faturamento eram agrupados em sistema de “*pooling*” para cada tipo de mercadoria e os resultados eram distribuídos conforme o volume de lotes de cada produtor. O sistema contemplava ao comprador condições de pagamento de 30 dias após a transação; portanto, apesar do sucesso do negócio, a cooperativa começou a ter dificuldade em se manter solvente na medida em que os atrasos de pagamento aumentaram (TSUBOI; TSURUSHIMA, 2009). Esse foi um período de inflação galopante que criou grandes desafios às organizações brasileiras no controle das suas finanças. Tais circunstâncias levaram a CAPH a entrar em sua segunda crise. A economia do país, no ano de 1986, foi marcada com o congelamento dos preços do plano cruzado que afetou diretamente a administração da CAPH.

O lançamento do plano Cruzado em fevereiro de 1986 foi anunciado como um conjunto de medidas com a meta de derrubar a inflação e por ordem na economia brasileira. O congelamento de preços e a criação de nova moeda eram os alicerces do plano. A população, desejosa de ver controlada a inflação que se apresentava em ritmo acelerado, recebeu muito



bem o anúncio, atitude que, inicialmente, contribuiu para a manutenção do congelamento dos preços por um período considerado extenso demais. Logo após a sua implantação, o aumento dos salários, a diminuição do desemprego, a inflação insignificante e os indicadores de crescimento na indústria sinalizavam para a população o seu sucesso. Porém, à medida que o governo vislumbrou que estas condições poderiam beneficiar o PNDB nas eleições para governador de novembro do mesmo ano, Baer (1988, 1996) analisa que uma situação artificial foi alimentada, não obstante a sua premente insustentabilidade.

Como a inflação não havia atingido o nível mais alto na ocasião do congelamento, o autor afirma que os agentes da economia vinham ajustando seus preços a intervalos discretos. No entanto, com o lançamento do plano em fevereiro de 1986, alguns setores que não haviam ajustado seus preços ficaram em posição desfavorável durante o período de congelamento. O setor agrícola que estava em pleno período de safra e, portanto, apresentava preços mais baixos, sofreu muito com essa situação. Assim, a defasagem de preços em alguns setores acabou desestimulando o abastecimento dos produtos.

Esta questão, aliada ao aumento real dos salários (que fazia parte dos planos do governo) e a queda nas taxas de juros (sem correção monetária) produziu enorme demanda que, inevitavelmente, trouxe de volta a inflação. Vale dizer que, antes disso, o PNDB se elegeu em praticamente todos os Estados e, diante da situação desastrosa (em meados de 1987 a taxa anual de inflação já era próxima de 1000%), desonrou o compromisso de taxa de juros fixa, aumentando-a numa tentativa de reduzir o consumo. Esta ação apunhalou aqueles indivíduos e empresas que estavam confiantes no bom momento do Brasil e contraíram empréstimos para investimentos, pois alterou os valores de referência das dívidas contraídas (BAER, 1988, 1996). Uma vez que o governo não manteve a taxa de juros, ou seja, permitiu a correção monetária plena das dívidas, os compromissos financeiros das empresas e pessoas físicas cresceram muito.

Isso pode ter influenciado a CAPH de duas maneiras. Primeiramente, com a defasagem de preços, visto que o início do congelamento foi em fevereiro, período de safra, quando os preços dos produtos agrícolas estão mais baixos. Posteriormente, a mudança na taxa de juros pode ter prejudicado a cooperativa. Tendo em vista o amplo apoio de grandes empresas financeiras às operações da cooperativa e a grande movimentação de recursos

financeiros realizados pela CAPH, é possível que, com a diminuição na taxa de juros, os seus dirigentes tenham buscado auxílio financeiro. Portanto, juntamente com os demais brasileiros que vislumbraram a oportunidade de expandir ou criar seus negócios, pode-se pensar que nesta época a cooperativa estivesse comprometida em dívidas. É possível que pelo menos parte do endividamento bancário da cooperativa de 1996, apontado por Rietjens (2003, p.54) como sendo de R\$171.470.502,64 (R\$104.674.203,07 somente para o Banco do Brasil), tenha sido resultante desta época.

No departamento CAPH-Flores, a crise estava mais diretamente relacionada com o fracasso no controle dos 150 vendedores que possuíam muito poder no processo de venda. O Balanço do primeiro semestre da cooperativa em 1987 mostrou péssimos resultados, levando-a decretar insolvente o departamento CAPH-Flores (TSUBOI; TSURUSHIMA, 2009). O conselheiro administrativo, que havia retornado da Holanda em época próxima a essa, onde completara sua formação, comenta como surgiu a ideia entre os imigrantes de instalar o leilão e enfatiza a influência do país na adoção de práticas e procedimentos na cooperativa brasileira.

Muitos colegas que hoje são produtores faziam esse esquema. Iam 1 ano para a Holanda, faziam cursos técnicos, ao mesmo tempo faziam estágio, trabalhavam e, com isso, foram aprendendo um pouco. Aí em 1989 o pessoal começou... um grupo de pessoas se reuniu e falou: - “oh, vamos tentar o sistema *Veiling*”. Que é o que eles conheciam da Holanda e lá funcionava muito bem. Então, começou de uma maneira muito simples, praticamente fechou o modelo antigo e aí os primeiros atacadistas eram os próprios motoristas, o pessoal que conhecia o cliente, conhecia o mercado. Eles se posicionavam como atacadistas e aí era um modelo muito simples. Os primeiros meses era, assim, verbal. Então, alguém ficava lá na frente, cantava o preço, né? e começava o sistema de *Klock*. [CE3]

Neste ponto decidiu-se pela venda do negócio de atacado distribuidor (entrepostos, linhas e os componentes da estrutura logística); houve a introdução do leilão que atuou, em caráter provisório, na feira de flores, realizada duas vezes por semana na cooperativa. Um dos conselheiros administrativos, durante a entrevista, fala a respeito desse período e atribui a crise no departamento a problemas de análise de mercado, como se pode ver no trecho seguinte. Considera-se importante notar que, para este ator, a crise acabou desencadeando um movimento de cooperados para tornar os departamentos em unidades. Quando ele diz “aqui começa a autonomia”, denota que as ações tomadas no período, se relacionam com os

acontecimentos posteriores, que culminaram na independência e constituição da Cooperativa Veiling Holambra.

Então, aí eu faço um pulo de 1970 para os anos 86, quando começou uma crise na área de flor. Que a flor aqui era sempre 90% *Gladiolos* (espécie de flor). Só que o mercado consumidor de *gladiolos* mudou e os consumidores queriam outras opções, tipo aquelas Gladiolos que usava no cemitério ou nas igrejas, que era o uso original para aquelas flores. Uso original era quase para igreja, para cemitério, enterro, para finados, então, aí apareceram outros tipos: *crisântemo*, *rosa*, *planta*, *violeta*, *kalanchoe*, que sejam. Em um e outro, Holambra começou a perder o bonde por que Holambra ficou focado em cima daquelas *Calandivas* (espécie de flor) e aí *Calandiva* começou a despencar. De 10 milhões de dúzias, despencou em questão de quatro anos para 3 milhões de dúzia e não conseguia se adequar a nova situação. Isto resultou, em 1987, que quase faliu a unidade de flor, a unidade. Aí teve que vender os caminhões. Os produtores falaram mais ou menos para o conselho e para a diretoria: -“Agora, deixa com nós que a gente vai resolver”. E a gente quase separou a área de flor, mas, não como cooperativa, como unidade. Começou a autonomia. Era todo ano quebra de braço entre diretoria e os produtores na área de flor, mas, em 1989, isso resultou que a gente começou com o nosso leilão. [CE7]

O relato acima fornece uma visão acerca da postura atuante dos cooperados e reforça a suposição de mudança na orientação coletiva que mantinha os departamentos unidos. O parâmetro coletivista neste ponto começa a deixar de ser a cooperativa CAPH para ser o departamento de flores. Nesta fala, o início das atividades com o leilão aparece como resultado dos acontecimentos deste período, como símbolo da vitória dos produtores floricultores sobre a diretoria da CAPH.

Tsuboi e Tsurushima (2009) contam que, em 1989, o departamento de Flores passa a atuar como mercado atacadista, realizando vendas apenas para revendedores e começam as transações por leilão, feitas oral e manualmente. Logo em seguida o leilão passa a funcionar com lâmpadas e seguiu assim até 1991. Portanto, muda o formato da comercialização de flores na cooperativa, rompendo com a situação anterior de dependência com os vendedores, o que não propiciava transparência, controle e estímulo para angariar novos clientes.

Quando eu voltei da Holanda, na época a cooperativa, o setor de flores, estava em crise. Era um outro modelo, não existia o sistema *Veiling* ainda. Era a cooperativa que fazia a venda. Ela tinha os caminhões, o pessoal carregava as flores aqui e saía pelo país entregando e distribuindo e o próprio motorista que era meio encarregado de fazer a venda e o contato com o cliente, era o motorista. Ele fazia mais ou menos a venda, fazia o recebimento também, só que aquele modelo não era muito transparente e seguro e, com isso, com o tempo, aquilo lá foi quebrando. [CE3]

A própria CAPH-Flores passa a ser a sede de venda no mercado por leilões que ocorre conforme a descrição abaixo.

Os compradores ficam em mesas que têm à sua disposição um botão a ser pressionado no momento do lance e um microfone para a comunicação com o leiloeiro. O preço de abertura dos lotes em leilão, a moeda em que estará sendo comercializado o produto e a quantidade de cada lote são especificados no painel de um grande marcador, no formato de um relógio. No momento em que um lance é dado, aparece o número do comprador e o valor ofertado. Os compradores são previamente cadastrados. Assim, cada vez que um lote é exibido, o ponteiro do relógio começa a se movimentar, a partir do preço de abertura estipulado, acima do nível do preço de mercado, em direção as cotações mais baixas. O candidato a comprador aciona seu botão, determinando a importância que está disposto a pagar. (RIETJENS, 2003, p.39)

Vale notar que este feito de implantar o sistema de leilão na cooperativa – até hoje é o único da América Latina – teve grande significado para todos na cooperativa. O relógio ou o leilão passou a representar a cooperativa, tornou-se o símbolo que a identifica com a modernidade europeia ou holandesa. A introdução do leilão marca a “salvação” da cooperativa e a entrada em nova era de transparência, impessoalidade, profissionalismo e gestão sob a égide do mercado, das leis de oferta e demanda. A este respeito, um fato merece ser mencionado. Enquanto a pesquisa na cooperativa estava sendo realizada, a assistente executiva foi indagada se, eventualmente, possuía fotos que poderiam ser usadas no trabalho. Nesta ocasião, na verdade, apenas foram pedidas fotos da estrutura física da cooperativa; mas foi fornecido um disco compacto (CD) com várias fotos de épocas diferentes. Em sua maioria, as fotos históricas retratam a evolução do sistema de leilão que, inicialmente, não tinha grande relevo para a pesquisa (Ver fotos de 3 a 9 anexas dos primeiros leilões realizados na cooperativa até os leilões mais modernos de atualmente). No entanto, a sua importância revelou-se central durante a análise, à medida que os membros da cooperativa o apresentavam como símbolo da organização. Como foi informado, o próprio nome do departamento de flores passou a incluí-lo: *Veiling* significa leilão no idioma holandês, o que fornece mais um indicativo de que é um forte elemento de representação.

A esse respeito, na ocasião da Assembleia Geral Extraordinária de novembro de 2011, o presidente comentou o cuidado que foi tomado na época de rebatismo do departamento. Ao

usar a palavra leilão em holandês, como se pode compreender, a partir de um comentário do presidente da cooperativa na assembleia geral, tinha-se o intuito de disfarçar a noção de mercado imbuída no seu significado e preservar a conotação “cooperativista”. Com base nesta passagem pode-se acreditar que, para os cooperados e dirigentes, a lógica institucional do campo das organizações cooperativas é vista como dissociada da orientação mercadológica esboçada no sistema de leilão; portanto, na época, houve receio de perda de legitimidade. Assim, mesmo que o leilão passasse a ser um símbolo de referência para a organização, a analogia com o mercado que se desejava atribuir com a sua inserção no nome do departamento seria parcialmente encoberta pelo uso do idioma holandês.

Com relação ao documento que deverá resguardar à cooperativa do pagamento de impostos para materiais circulantes dos clientes, um cooperado comenta: “o conceito do que é rateio é importante ser colocado para enfatizar, caracterizar, que não há finalidade de lucro”. Cooperado “A” alega que é importante atentar para a terminologia utilizada e cita como exemplo o termo “lucro” “que não é finalidade de cooperativas e associações”.

Cooperado “X” elogia a iniciativa do conselho para privar a cooperativa dos tributos altos e reforça a validade dos comentários do cooperado anteriormente colocados com relação ao cuidado na terminologia.

“Nunca usar a palavra leilão por que é tributável!” [Cooperado “A”]

“Por isso que nós utilizamos a palavra *Veiling*.” [CE7]. [Notas de observação na assembleia].

Continuando com as mudanças na CAPH, Rietjens (2003) menciona que em 1990 o aspecto multifuncional da Cooperativa foi repensado e, neste sentido, houve um esforço das lideranças da CAPH, na época, para a conversão dos setores em 14 unidades de negócios com certa independência. Esta decisão vinha sendo estudada desde 1985, para dar mais dinamismo ao modelo inchado e centralizador. Com relação a este período, o autor menciona que:

A reestruturação que deu origem às unidades teve profundas consequências para o “modus operandi” da empresa e para os seus diretores e gerentes em termos de conceitos e práticas típicas da estrutura organizacional anterior. (...) A introdução do novo modelo acabou criando duas culturas dentro da empresa. Uns acostumados à antiga maneira e outros se integrando bem à nova situação (p.38).

Neste sentido, também serviços como manutenção de estradas, água e esgoto, entre outros, foram passados para a primeira administração municipal de Holambra e uma redução abrupta do quadro de funcionários foi iniciada.

Aí a cooperativa já começou a... por exemplo, a parte de saúde ela se desvinculou disso. Ela [cooperativa] avisou todo mundo: - olha, nós não vamos cuidar mais disso, se vocês quiserem, vocês fundem a sua associação. Foi o que aconteceu. Depois foi ensino também, ela falou: - olha, eu não vou mais cuidar de escola. Isso já aconteceu lá nos anos 1980 e tal e falou: - nós não vamos mais cuidar de escola, não vamos mais cuidar de correio, não vamos cuidar deste tipo de coisa. Então nos anos 1980 ela se desvinculou de muita coisa, mas ela ainda asfaltou a rua principal, ela ainda cuidava da água, do abastecimento de água. Ela é que fez isso por muitos e muitos anos - o que não é tão complicado também. Mas, manteve ainda muitas outras coisas ainda internas até 1995. [C5]

Seguindo esta tendência, Rietjens (2003) menciona que a unidade Veiling Holambra deixou de prestar assistência técnica aos produtores. Nas visitas periódicas aos sítios para este propósito, eram fornecidas orientações sobre quando, como e o quê plantar. Contudo, isso gerava inúmeros conflitos, pois fornecia margem aos cooperados para responsabilizarem a cooperativa pelo insucesso dos seus negócios. Um dos cooperados eleitos toca nesta questão.

Antes a cooperativa tinha departamento técnico. O que quê era o departamento técnico? Ela assessorava o produtor, falava: - “Olha você precisa mudar sua adubação, você precisa mudar a sua produção, você tá produzindo numa estufa muito clara, você tá irrigando demais, você tá usando... você tá tentando cultivar o produto errado, você precisa mudar o produto”. Então, a cooperativa quase tomava as decisões que o associado deveria tomar, ela influenciava nas decisões. Bom, em vários momentos o departamento técnico também errou naquilo que ele... no diagnóstico que ele fez e aí, de quem é a responsabilidade? Da cooperativa ou do sócio? O departamento técnico errou ou o cooperado não tinha competência pra fazer aquilo que foi recomendado? Então, isso causou um desentendimento muito grande entre os sócios e a cooperativa. Então, hoje, nós temos a visão de que o sócio ele tem que ser um empresário e ele é que tem que buscar suas informações no mercado para entrar no ramo de flores, se ele não é do ramo e quer passar a produzir flores, ele é que tem que procurar desenvolver. Bom, a cooperativa oferece cursos, oferece viagens, cada um paga o seu. - “Temos uma oportunidade de ir pra Colômbia para ver produção de rosas, temos uma oportunidade de ir para África, temos oportunidade de ir pra...” Mas, a cooperativa não banca nada, não influencia em nada, ela só tenta criar as condições para que o associado vá. [CE2]

A descrição deste momento da CAPH, apoiada pelo trecho da entrevista, reforça a interpretação de maior afastamento da orientação por lógica coletivista e de Estado. Os indivíduos do grupo cooperativo passam a ser considerados não mais como parte inseparável

da organização, da qual ela é responsável. A contemplada tendência à cooperação e ao cumprimento com os demais é revista; o papel de supervisionar o bem-estar social que remete a uma lógica de Estado é repensado: “Não sou mais o provedor de bem-estar, não cabe a mim o papel de “Mãe”.

Neste sentido, também a decisão de aceitar o fornecimento de flores e plantas de terceiros (não-cooperados), visando a maior eficiência do negócio, confirma este posicionamento da cooperativa. O argumento para que tal prática fosse adotada tem como base o aumento do conjunto de produtos ofertados aos clientes e está apoiada na legislação segundo a qual o montante de operações com terceiros pode chegar até 30% do movimento total, sem perda dos privilégios legais de cooperativa. Contudo, alguns cooperados questionaram a decisão, alegando aumento da concorrência interna. Reforça-se com esta decisão, mais uma vez, a percepção de transição do equilíbrio de lógicas, que sustentam o comportamento da organização. Isso demonstra que a orientação de tomada de decisão que, antes, repousava mais no bem-estar do grupo de cooperados – foco interno – passa a visar um público mais abrangente e externo à cooperativa, os clientes. Mais um elemento há que fortalece a tese de transição de lógica no campo. Percebe-se que a base da estratégia condiz, por um lado, com características de lógica de corporação, isto é, aumento de tamanho e diversificação; mas, por outro, há a lógica de mercado, que se vale do aumento da eficiência como base das estratégias, como expostas no Quadro 5 (p.71). A justificativa atribuída à adoção da prática apoia-se em lógica de mercado.

A CAPH-Flores retomou as atividades em 1991 como Unidade de Negócios Veiling, assumindo a gerência do mercado de flores que, antes, era realizado pela CAPH. Neste ano implantou o leilão de sistema analógico (Ver no Anexo 1, fotos 6 e 7), importado da Holanda e inspirado nos dois principais centros de comercialização de flores do mundo, Aalsmeer e Naaidarjk, na Holanda (RIETJENS, 2003). O intuito era expor os produtos dos cooperados às leis do mercado, garantindo maior transparência ao processo de comercialização; desta forma, a cooperativa se eximia de algumas responsabilidades que antes assumia, quando estava diretamente envolvida com a venda. No trecho exposto a seguir, um dos entrevistados explica a relação indireta da cooperativa com a venda, que assume dois formatos: leilão e intermediação.

Como se diz: o Veiling não vende, na minha percepção, o Veiling não vende. O Veiling só oferece sistemas que realizam a venda. Ele oferece um sistema onde se tem uma concentração de produtos e tem o sistema que realiza a venda, mas ele não está fazendo a venda, tá? Você viu como o Veiling funciona, então, ali tem o leilão eletrônico. Ninguém está decidindo o que vai vender. Os produtos entram lá e tem o leilão e é um leilão contrário, ele vai de cima para baixo e todo mundo aperta conforme a necessidade. Tem uma procura oferta lá. Na intermediação, eu posso ir atrás dos clientes, também. Se eu tenho um vendedor próprio, eu posso ir na intermediação e falar: - “Eu tenho isso pra vender, vê se tem o cliente”. Mas, muitas vezes, é o contrário. Os clientes procuram a intermediação: - “Me arruma isso”, daí o intermediador liga para tal produtor ou para mais: - “Você tem isso para este cliente?”. [CE5]

No trecho a seguir o diretor comenta esta questão de forma a deixá-la mais clara.

Nós somos prestadores de serviço, logística e comercial e nós administramos a venda. O produtor continua sendo o dono até que o produto esteja vendido e ele mesmo decide o preço. No leilão é procura e oferta, *pero* na intermediação o produtor determina por qual preço ele vai vender. Ele vende, nós não. Nós intermediamos. [D1].

O sistema de leilão funcionou durante um período como único mecanismo de venda na cooperativa; porém, após algum tempo de funcionamento, em 1993, foi percebida a necessidade de complementar o sistema de leilão com o sistema de intermediação. Há que entender, de acordo com o que emana dos relatos, que a introdução da intermediação se deu como recurso para garantir a eficiência do leilão na formação de preços. Desta forma, poderia haver incremento da oferta sem prejudicar preços, como pode ser compreendido na explicação do gerente.

Só para você entender a questão comercial aqui, nós temos dois veículos, dois caminhos de venda que é o *Clock*, o leilão - acho que você teve informação de como funciona - e a intermediação. A intermediação nada mais é do que um planejamento, contratos, antecipação de volumes com padrão já determinado com preço preestabelecido. Só que esses contratos eram feitos, também, para as datas primárias, para finados com crisântemo, para dia das mães com outros tipos de flores, com orquídeas e begônias e outros tipos de flores, com cortes também, né? E a nossa visão, era é assim, melhorar o preço desse produto todos os dias, toda semana. Melhorar esse preço do produto no leilão que a gente chama de formação de preço, que é um dos indicadores que nós temos da negociação saudável, né? Então, como é que nós fazemos isso hoje? Aquele produtor que tem um volume grande, ele vai me antecipar esse planejamento. Aí ele me liga: - oh, [nome do diretor de vendas], a tua equipe pode estar trabalhando com um volume X de orquídeas para semana tal, né? Porque se eu colocar um volume grande no leilão, o que acontece? Um volume muito alto deprecia, então, eu tenho que encontrar o ponto de equilíbrio. Eu antecipo as negociações dessas redes de supermercados, né?



Eu faço já uma pré-venda e eu puxo esse produto antes de ser colocado no leilão. (...) Daí eu encontro um ponto de equilíbrio, né?(...) Eu evito colocar um volume grande no leilão, aonde eu consigo uma formação de preço melhor. Esse é o planejamento. [G1]

Esse relato demonstra a postura da organização em conformidade com a lógica de mercado; todavia, mesmo assumindo-o como balizador de suas ações, a cooperativa não se encontra à mercê da sua volatilidade. A organização exerce controles de modo a resguardar os beneficiários do sistema. Uma análise que se faz possível refere-se ao esforço na preservação do *Veiling*, enquanto formador de preços, indicando, mais uma vez, a importância deste símbolo para os atores organizacionais. De forma semelhante, o princípio de fidelidade mantido pela organização reforça esse argumento. A fidelidade do cooperado assegura a confiança dos consumidores na cooperativa como centralizadora dos produtos de grande qualidade e, conseqüentemente, implica segurança no instrumento de formação de preços. Essa percepção pode ser notada nos fragmentos de entrevista a seguir:

Aqui é... Basicamente, vamos falar que existe uma única regra nessa cooperativa: Você é sócio, tem que oferecer 100% do seu produto aqui dentro. É só essa... é a principal regra. Porque, para nós está muito claro que se não for desta forma o nosso sistema não funciona. Você entende porque que ele não funciona? O princípio é o seguinte: é simplesmente dar transparência para o mercado. Um cliente, ele nunca vai se sentir confortável e confiar 100% de que ele está fazendo o melhor negócio se ele sabe que o produto daquele produtor está aqui, ali, alê e assado. Sabe quando você vai no Pão de açúcar e compra um OMO por R\$5,00 e depois você passa no Carrefour e fala: - “Puxa... está R\$4,50” e aí você vai no Walmart e chega lá está por R\$3,00. Você sempre fica: - “bom, onde eu vou comprar, hein? Oh, aquela vez estava...”, “Oh, eu vou pro Walmart...”. Então, você não fica fiel ao sistema. [CE4]

Aqui nós temos uma obrigação que muitos cooperativas não têm e ele é vital pra sobreviver: Aqui tem a obrigação de entrega de 100%. (...) Isso parece meio antiquado, porque, por exemplo, nos insumos não tem essa obrigação. Mas lá eu só compro e comprar, você vai comprar onde tem o melhor ‘X’ tal produto em tal qualidade e tal preço. Vender é outro lado da moeda. (...) Que formação de preços você vai ter?! Porque, talvez eu venda o filé-mignon lá e o osso aqui. Por que o filé-mignon é fácil vender ou a picanha. Agora, osso é difícil de vender e se a gente não resguarda o sistema que tem a obrigação de 100% entregar, nós não vamos... Nós vamos ter uma formação de preço sobre o quê? Sobre a segunda qualidade e a primeira qualidade que eu vendo por fora... Qual é o balizador de preço de flores do Brasil? É o *Clock*, é o *Clock* do *Veiling*. Ele é o único instrumento que, naquele dia, naquela hora, diz realmente qual o preço daquele produto. (...) O sucesso da cooperativa é muito baseado na fidelidade de entrega. [CE5]

Nos trechos acima, o princípio de fidelidade aparece como alicerce do sistema de leilão da cooperativa, integrando o modelo de funcionamento do mercado da Cooperativa Veiling Holambra.

Outro aspecto do período inicial da década de 1990, reportado por Rietjens (2003), refere-se às tentativas de modernização da estrutura administrativa. Sobre isso, o ex-presidente afirmou que, antes de 1988, os profissionais contratados pela cooperativa “também eram imigrantes ou descendentes e haviam “crescido” dentro da organização e, portanto, conheciam muito bem os cooperados, a cooperativa e os aspectos sociais de Holambra”. A administração das unidades era realizada por cinco diretorias funcionais e um diretor geral e, conforme o autor, era muito burocrático e não favorecia transparência para os cooperados que passaram a se relacionar com a organização com desconfiança. Para aplacar o problema, optaram por adotar a cogestão como modelo de administração das unidades da CAPH.

Rietjens (2003) menciona que tal escolha teria sido fundada na doutrina cooperativista, o que é um indicativo da influência das lógicas socialmente orientadas na organização cooperativa. A cogestão, conforme o autor, consistia nos próprios cooperados exercendo as funções executivas das unidades de negócios, através de comissões. No entanto, teve apenas duração de três anos. O ex-presidente da CAPH toca neste assunto, quando diz: “Os cooperados, de modo geral, não tinham a formação empresarial necessária para tocar unidades de negócios”. Portanto, Rietjens (2003) registra que, a partir do início do decênio de 1990, a organização buscou profissionalizar ao máximo sua gestão contratando executivos com conhecimento compatível com a gestão de empresas não cooperativas. Neste sentido, surgiram impasses entre os cooperados e os executivos que vinham “de fora”, com os quais a cooperativa teve de lidar.

Alguns choques entre estes *stakeholders* levou a que muitos executivos saíssem, como sugere o ex-presidente da CAPH.

Depois do fracasso da cogestão foram contratados profissionais de “fora” que talvez fossem bons profissionais mas não conseguiram se entender com os cooperados em geral e talvez não entendiam o que era uma cooperativa e muito menos a “cultura de Holambra”. Isso gerou graves conflitos que culminaram na saída dos executivos e/ou a quebra da unidade de negócio em questão. Tudo isso aconteceu entre 1990 e 1996, mais ou menos. [Ex-presidente da CAPH]

A discussão da profissionalização em cooperativas insere-se num debate maior de desenvolvimento empresarial do cooperativismo, que se tornou efusivo nos anos 1990. A crescente percepção da necessidade de competir com empresas não-cooperativas pressionava as organizações a alargarem suas operações, seja em escala ou diversificação de produtos. As exigências para manter as complexas organizações resultantes desse processo frequentemente excediam as capacidades administrativas dos sócios, que passaram a conceber a contratação de gerentes profissionais. Porém, no discurso do entrevistado, no trecho acima, pode-se notar elementos que exprimem, para ele, que a gestão da cooperativa conflitava com a gestão de uma organização não-cooperativa.

O ex-presidente da CAPH discorreu sobre este assunto fortemente na entrevista, apoiando-se na lógica profissional, ou seja, defendendo a qualidade do ofício acima do amadorismo. A seguir são expostos dois fragmentos de sua fala que expressam a sua opinião neste assunto. No primeiro trecho, as relações próximas e familiares são relatadas como um complicador na gestão de cooperativas. No segundo, a existência de desconfiança por parte dos cooperados nos diretores é revelada como algo ainda presente.

O pessoal de modo geral está com um certo medo que alguém de fora, que não é nem do ramo, que nem é cooperado, produtor e tal e começa a fazer coisas assim que foge do controle deles. Teve e tem essa discussão sempre - né? - mas, de modo geral, a cooperativa ela tem que, realmente, se tornar empresa e quem sabe tocar melhor essa empresa é o profissional que sabe disso. Ainda mais que a grande maioria dos cooperados, inclusive, diretores e conselheiros não sabem bem atuar numa empresa que exporta flores ou que vende flores. Eles sabem muito bem na estufa produzir e a técnica de produção, isso eles sabem muito bem, de modo geral, né? Mas, atuar nessa empresa, não. Muitas vezes o pessoal erra - estou falando de cooperativas em geral, né? - de eles mesmos, como amadores, tentar tocar essas empresas e, na maioria dos casos, não se dão bem. [Ex-presidente da CAPH]

O comentário a seguir ilustra a desconfiança que se mencionou, porém, na perspectiva de cooperado.

Talvez seja esse o grande fator da quebradeira: ter muitas pessoas que eram funcionário, não era, não era... Eles não vestiam a camisa, vamos dizer assim. Vestir a camisa, o que é vestir a camisa? Você trabalha em uma empresa, aquela empresa é como se fosse sua. [C4]

Na entrevista, o conselheiro 'CE2' versa sobre uma das razões de conflito no que se refere ao tópico da profissionalização em cooperativas. No entanto, pode-se observar o

argumento em defesa da profissionalização em cooperativas que remete ao discurso comprometido com a lógica profissional que, por sua vez, neste contexto, tem imbricações com a lógica de corporação e mercado. Profissionalização, neste caso, significa a busca de comportamentos e práticas padronizadas, ensinadas nas escolas de negócio e, em consequência, a tentativa de aumentar a previsão e a racionalidade.

Qual é a formação dos outros conselheiros? Formação profissional? Formação de bagagem. Eu sou um engenheiro agrônomo. O que quê eu entendo do financeiro? O que quê eu entendo do comercial? O que quê eu entendo de marketing? Eu achava que entendia porque eu fui envolvido naquilo ali, eu era responsável por alguma dessas áreas, então eu achava que sabia, mas um profissional que estudou pra isso, que foi preparado pra isso, ou que depois teve mais alguma experiência dentro do mercado nessa área está muito melhor preparado do que o conselheiro. Só que, como o conselheiro ficou tão envolvido, ele acha que ele é que consegue resolver melhor! Ai, no momento de transição, há uma dificuldade, por quê? Porque chega um novo profissional do mercado, ele tem uma outra visão. Então, uma maneira diferente de resolver, então, há um conflito. Há um conflito porque o conselheiro acha que sabe... Já que ele estava tão envolvido, ele acha que sabe melhor. [CE2]

O conflito mencionado pelo conselheiro reflete uma dificuldade comum em cooperativas brasileiras que tentam adotar estruturas de propriedade e controle separados. Contudo, como foi comentado no referencial, Bialoskorski Neto e Chaddad (2005) atribuem à ausência de separação o relacionamento dos cooperados com a cooperativa na forma de “clube”, ou seja, há um senso de propriedade apenas para uma minoria. No caso da CAPH, em decorrência da junção de propriedade e o controle, a gerência da cooperativa revelou-se permeada por conflitos de interesse, movimentos políticos e decisões baseadas em favoritismos e questões alheias aos critérios pré-fixados.

Nas unidades de negócios, a estrutura de administração (comissão de produtores, plenários de produtores e gerente de unidade) foi inspirada no modelo de administração global adotado pela CAPH (conselho de administração, assembleia geral e diretor geral); no entanto, o poder, no sentido legal e jurídico para os primeiros, Rietjens (2003) comenta que era inexistente. As unidades não tinham autonomia para nomear gerentes, contratar funcionários ou fazer investimentos, mas havia possibilidade de eles pressionarem o diretor geral e o conselho de administração, o que de fato acontecia. Ademais, algumas unidades eram pequenas demais ou não possuíam importância suficiente para justificar um gerente próprio, situação que demandava “empréstimo” do gerente de outra unidade por período

parcial ou culminava na contratação de gerentes com qualificação duvidosa. O autor mostra que, desta forma, inviabilizou-se o bom funcionamento das unidades, gerou-se descontentamento dos cooperados e desinteresse das lideranças para se dedicar a elas. Em seu depoimento o conselheiro confirma este aspecto.

A assembleia elegia o conselho da CAPH, a assembleia de sócios, ela elegia o conselho da CAPH, o conselho da CAPH tinha as comissões das unidades de negócio. Então, mas quem mandava era sempre o conselho da CAPH - era esse CONAD - e essas comissões elas não tinham autonomia pra demitir dentro de uma unidade de negócio. Então, era uma estrutura bastante difícil de ser trabalhada. [CE2]

Na pesquisa este aspecto surgiu durante as entrevistas. Em uma parte de seu depoimento, um dos entrevistados critica o formato diversificado da CAPH e o atribui ao interesse dos diretores em manter as unidades, mesmo à custa da eficiência global da organização.

Então, aqui na Holambra, pelo fato que tinha tudo misturado, tinha produtores com interesse em aves com produtor que não tinha nenhum interesse em aves, mas tinha poedeiras, produção de ovos, e outras que nem poedeiras e nem aves não tinha, nem suínos não tinha, então eles não tinha interesse naquela fábrica de ração, mas, eles tinham grãos e, então, eles vendiam grãos para aquela fábrica de ração. O interesse deles era contrário ao daquele que comprava os grãos, para alimentar o seu suíno, os seus frangos... E tinha outros que nem grãos não tinha, nem aves ou animais não tinha, então, não tinha nenhum interesse naquela silagem, não tinha interesse naquela fábrica de ração, mas tinha interesse por que tinha flor. Em conjunto eles tinha um conselho, apenas 30 pessoas que, muitas vezes estava lá: um, para seus interesses por sua comunidade ou por interesses próprios, ou, as vezes, simplesmente tinha idealismo e queria contribuir, mas sem saber pra quê. E, na prática, a cooperativa era liderada pela diretoria que.. estava mais preocupada em manter todas essas unidades junto, do que explorar bem estas unidades. [CE7]

Este relato toca em um problema retratado como grave por alguns dos conselheiros entrevistados relacionado à condução das unidades da cooperativa pelos diretores da época. Este ponto toca em uma questão que será tratada mais adiante: a separação da propriedade e do controle, ou seja, o direcionamento da organização nas mãos de profissionais contratados e com interesses distintos dos sócios. Sobre isso, Rietjens (2003) sugere que a situação calamitosa, surgida em meados dos anos 1990, tornou-se fora de controle, entre outros motivos, por causa da posição dominadora do executivo.

Fatores como o que foi descrito no final da fala do conselheiro da CVH motivaram o desenvolvimento de princípios de governança corporativa e sua adoção pelas organizações em diferentes países, como foi retratado no referencial teórico. Ou seja, de que a separação da propriedade e controle implicada na profissionalização pode levar a que as decisões na organização não representem da melhor forma o interesse dos seus 'donos'. Vale notar, ademais, que há na sua fala um elemento de crítica que contrasta com o ideal cooperativista de união e ajuda mútua. Para este ator, que atuou no restabelecimento da cooperativa Veiling Holambra, era mais importante que as unidades estivessem “bem exploradas” do que unidas, o que fornece indicativo dos seus valores com relação à administração de uma cooperativa, isto é, que se deveria priorizar a eficiência.

Outro agravamento desta época, conforme foi relatado nas entrevistas, teve relação com as ditas unidades de apoio, que prestavam serviços internos de banco. Abaixo Rietjens (2003) e o conselheiro 'CE7' da Cooperativa Veiling Holambra esclarecem este ponto crucial na história da cooperativa.

A cooperativa captava dinheiro dos cooperados e repassava para outros com certo *spread*; captando recursos nos bancos para uso próprio ou para repasse. (...) Mantinha-se um sistema de conta-corrente e talão de cheques parecido com os usados nos bancos, nos quais não só os próprios cooperados, mas também outros correntistas, membros da comunidade, podiam movimentar seus recursos e fazer pagamentos. Tudo isso se transformou numa espécie de cooperativa de crédito não autorizada. (RIETJENS, 2003, p.44)

Vamos ver... a produção era paga numa conta corrente que é da cooperativa e para a gente fazer as compras a gente ia primeiro consultar o banco para depois pagar as compras lá (...). Sistema normal bancário. Louvando tudo isso, os financiamentos, custeios, os financiamentos do BNDES era tudo, ah, quer dizer, captado através de cooperativa e entrava em sua conta corrente e se pagava de volta, também, e saía na conta corrente. Então, isso era histórico por que quando eu cheguei aqui em 1985 nem banco tinha em Holambra, ainda. Então, todo mundo fazia seus negócios bancários dentro deste escritório da cooperativa. Era tudo considerado adiantamento de produção. Eu devia produção para pagar no momento depois. Então, quem precisava dinheiro, no papel ele já sacava o dinheiro por que ia entregar a produção daqui a três, quatro meses. Sobre esses três meses você pagava os juros. [...] [CE7]

A escala dos movimentos e a captação de custeios dos cooperados cresceram muito no início da década de 1990 e, assim, a inadimplência por parte dos cooperados afetava sobremaneira a capacidade da cooperativa de saldar seus próprios compromissos bancários, uma vez que a organização avalizava a maioria das obrigações. Esta foi uma prática adotada

muito tempo pela cooperativa, com o intuito de contornar o fato de os imigrantes não possuírem nacionalidade brasileira, requisito para a obtenção dos empréstimos. O cooperado eleito, referindo-se ao período subsequente à passagem dos departamentos para unidades, atribui uma motivação estratégica para a unidade Veiling adotar tais práticas.

Era o primeiro momento da unidade de flores, era um momento de desenvolvimento da unidade de flores, precisávamos novos associados, precisávamos novos cooperados. Então a cooperativa criou mecanismos de... Bom, cada cooperado, cada cooperado sozinho era muito pequeno pra tomar um financiamento, por exemplo, então, o custo de, o custo operacional de um financiamento era, era muito alto pra um único cooperado, então a cooperativa mãe tomava dinheiro e repassava cédulas filhotes para os seus cooperados e ela fazia uma única cédula com o banco e ela fazia cédulas filhotes para os cooperados e quem era o avalista desta operação era a cooperativa mãe. Bom, a cada dez novos cooperados que tomava um financiamento, talvez seis conseguiam pagar a sua conta, quatro não pagavam. Quem era o avalista? Era a cooperativa mãe. Isso, entre outras coisas, causou a quebra da cooperativa. Isso foi um dos fatores que contribuiu. [CE2]

A falta de controle e a ausência de critérios que caracterizavam essas movimentações estavam presentes também nos repasses de financiamentos entre as unidades. O entrevistado comenta este aspecto.

Em 1980... Não, desculpa, em 1986. A crise de flor começou em 1986-88 e seis anos depois já estava quebrada. Por que elas começaram a financiar produtores para incentivar a produção, inclusive produtores que não tinham condições técnica, que não era empresário, começaram a financiar. Eles começaram a financiar unidades que não tinham viabilidades, construir silo em lugar onde não tinha muita necessidade para silo, em vez de criar o silo ao lado da fábrica de ração, por que tinha que agradar os produtores de grãos. Começaram em região de Goiás, bem longe, financiaram lá produtores, só por que é Holandês e, depois, o pessoal, vamos dizer, deram o cano e deixaram pra lá. [CE7].

O caráter comunitário que permeava o comportamento da cooperativa nesta época, sobressai fortemente, quando o presidente cita o fato de decisões de financiamento e investimento em Goiás, por exemplo, terem sido tomadas sem considerar questões de possibilidade de retorno e viabilidade técnica, levando-se em conta somente o fato de os produtores terem a mesma nacionalidade holandesa. O comportamento e a ideologia política, a noção de Estado como mecanismo de redistribuição e o capitalismo de *Welfare*, ou seja, de prosperidade e bem-estar são também ponto alto na descrição da forma de atuação da

cooperativa. Estes elementos compõem, respectivamente, a fonte de autoridade e identidade, o efeito natural da analogia simbólica e o sistema econômico, que são características chave da lógica de Estado, retratada no Quadro 5, página 71.

Um dos cooperados – representado pelo código C5 – reforça o comentário anterior sobre essas circunstâncias, salientando o papel da cooperativa como o de uma mãe, ou seja, generosa nos cuidados com seus filhos, posicionando-os acima, muitas vezes, de seu bem-estar: “A cooperativa fazia tudo. A cooperativa era uma grande MÃE [A caixa alta indica ênfase na voz]. Eh... Havia transferência de valores dentro da cooperativa de um setor para outro, entre cooperados, tudo era resolvido internamente. Era uma grande organização”. Em outro momento, o mesmo cooperado explica essa questão:

Era uma grande mãe e do outro lado, haviam poucos, mas haviam cooperados que tinham aplicações de 100 mil, 200 mil, 300 mil. Tinham a receber da cooperativa o dinheiro que sobrou da produção, lucro, ou mesmo de uma colheita. Houve a colheita e o dinheiro ficou dentro da cooperativa como reserva para a compra de adubos futuros ou defensivos futuros para a próxima safra. [...]

Era um banco. O dinheiro dos cooperados ficava tudo ali e eles deixavam lá e iam pegando quando precisasse. E rendia, rendia juros. Então, a cooperativa tinha um banco interno. Aquilo que um guardava era emprestado para o outro. Na verdade, é o cooperativismo, mas isso exige uma administração muito rigorosa, muito apurada, né? para você fazer isso. E esse controle, essa administração muito apurada, muito ortodoxa não havia [C5].

No relato acima, quando é dito: “Na verdade, é o cooperativismo”, é possível observar que, para o entrevistado, cooperativismo significa confiança incondicional na organização “mãe” para assegurar o bem-estar dos membros. A seguir reforça-se essa ideia, exemplificando o espírito coletivo e a ajuda mútua presentes na CAPH.

Em virtude deste banco interno da cooperativa, havia muitos compromissos cruzados entre sócios e cooperativa. Vou dar um exemplo. Eu peguei um financiamento de médio - longo prazo e dei uma de minhas propriedade em garantia para a cooperativa e para o banco. Então, a minha propriedade garantia o meu empréstimo mas também o empréstimo dos meus colegas. Por que era um bolo só. Era um financiamento que havia uma cooperativa e vários tomadores, mas para o banco haviam cinco bens que garantiam a operação toda. Então, eram garantias cruzadas. (...) A “mãe” cuidava disso, então havia uma confiança muito grande. Então, este exemplo é bom por que de repente a minha propriedade estava garantindo não só o meu financiamento, mas também o dos meus colegas. [C5]



Rietjens (2003) relata que o sistema era alimentado pelo dinheiro do cooperado e de bancos que continuavam emprestando, falhando em seus controles por excesso de confiança. Afinal, nessa época a cooperativa contava com uma visibilidade nacional de grandeza e solidez, tendo alcançado o status de maior cooperativa do Brasil. Entretanto, o autor deflagra que, já em 1993, houve um déficit superior a 100 milhões de dólares (p.45). Um conselheiro da CVH que, nesta época, era cooperado da CAPH discorre sobre as dificuldades sentidas pelos cooperados.

Não esquece que... em 1994, a gente estava em hiper inflação. Então, nós como produtores, a gente quase não tinha condições de acompanhar a conta do balanço, por que o balanço de um ano você não poderia comparar com o balanço de um ano depois porque era um exagero completamente ridículo. Os valores aumentavam tipo 10 vezes de um ano para o outro. E daí você não entendia mais se eles fizeram lucro por que a área profissional de flor fazia lucro, ou por que fazia lucro na parte de frango ou por que se fazia lucro por que eles cobravam juros exorbitantes nas contas correntes. Era uma baderna. [CE7]

Em 1994, por intermédio de uma empresa de consultoria internacional, foi realizada uma reestruturação. Este serviço foi buscado com o intuito de “realizar um realinhamento geral na cooperativa em direção ao mercado e a maior produtividade. Desejava-se uma análise do quanto a concepção do negócio estava sendo eficaz” (RIETJENS, 2003, p.46). Este fragmento mostra uma preocupação dos dirigentes da CAPH em adotar um posicionamento condizente com organizações não cooperativas. Representa uma tentativa de direcionar a organização para uma orientação de economia de mercado. No entanto, o esforço não foi suficiente para remediar a insolvência da cooperativa em junho de 1995.

A crise surgiu mesmo, ficou conhecida pra todo mundo, dia 12 de julho de 1995. Eu já ouvia alguma boato em abril, no máximo. Foi assim: - (palavra aparentemente em idioma holandês), tira o dinheiro da cooperativa porque vai quebrar. Porque todo mundo tinha dinheiro dentro da cooperativa. [CE7]

Um dos cooperados entrevistados também fala a este respeito em um trecho de entrevista:

A situação, naquela época era dramática. A cooperativa estava quebrada. Ou seja, não havia crédito, a cooperativa não conseguia rodar financeiramente, não conseguia pagar suas contas e compromissos como deveria por causa do corte de crédito dos bancos. Os bancos cortaram o crédito, exigiram a devolução dos

empréstimos que, normalmente, eram renovados ou substituídos e tal. Portanto, a cooperativa só poderia andar com recursos próprios e, naquela época, a cooperativa era grande e havia setores deficitários... em 1995 nós estávamos ainda sofrendo a transição do... cruzado para o real. [C5]

No final de sua fala, o associado faz referência a aspectos contextuais que contribuíram para colocar a organização na situação que ele descreve como dramática. Ele se reporta ao período de implantação do plano Real. De acordo com Baer (1996), em meados de 1995 o setor agrícola se encontrava entre os perdedores do Plano Real. Além das safras abundantes no período, que desencadearam redução nos preços dos produtos agrícolas, houve incentivos tarifários a importações que fizeram com que o Brasil fosse inundado por toneladas de alimentos do estrangeiro (p.388). As altas taxas de juros adotadas para frear o consumo e manter controlada a inflação desestimulavam a contração de dívidas e, para aqueles que optaram pela obtenção de empréstimos, criou grandes dificuldades. Ao passo que a valorização do real e as reduções tarifárias favoreciam as importações de diversos itens, no que tange aos insumos, esta situação não foi acompanhada, verificando-se redução menor nas tarifas para a sua importação. Aliados, esses fatores causaram significativa redução na renda dos produtores e descrevem o que culminou sendo um dos pilares do Plano Real, denominado âncora verde.

No período anterior ao Plano Real, com a inflação em níveis galopantes, permitia-se que muitas empresas obtivessem ganhos com as aplicações financeiras. Com base no material obtido, não é possível afirmar isso com relação à cooperativa; no entanto alguns entrevistados disseram que a cooperativa “brincava de ser banco”, o que pode induzir esta interpretação. Desta forma, o fim da inflação pode ter representado para a CAPH o fechamento de uma entrada de renda. Ademais, a inadimplência de muitos cooperados do gênero de alimentos, pelos motivos explicados, desencadeou um efeito em cadeia nas unidades da cooperativa; haja vista a situação vulnerável da organização no que tange aos compromissos bancários dos sócios e os entrelaçamentos entre as unidades operacionais e de apoio.

O cooperado 4, no trecho a seguir, descreve as circunstâncias que se apresentavam na época, quando a cooperativa passou pela terceira crise. Ele discorre sobre o momento ruim para a agricultura do país. O seu relato é importante, levando em conta que ele foi um dos cooperados que assumiu a gestão da CAPH desde aquela época. Percebe-se um alto

conhecimento, embasando a sua explicação no que diz respeito à situação econômica brasileira. Este trecho da entrevista foi obtido, quando se indagou a causa do autoritarismo por parte do conselho de administração na condução das reformas. O entrevistado retrata este como sendo um período crítico.

Em 1994 teve o URV e depois virou o real e, se não me engano, foi no final de 1994 ou no começo de 1995 que surgiu o real. Se estabeleceu o plano real. Mas... eh... Não sei se você... Essa parte da história brasileira não é muito divulgada, mas a área agrícola brasileira sofreu muito com a adaptação de uma inflação alta para uma inflação baixa. O governo do Itamar Franco - Fernando Henrique era ministro da fazenda do Itamar Franco - usou a agricultura como âncora verde - não sei se você ouviu falar nisso: âncora verde. Em outras palavras: o governo usou os alimentos, os gêneros alimentícios - arroz, feijão, carne, óleo e tudo mais - para estabilizar a inflação. Para realmente reduzir ela para patamares muito baixos, 4%, 5-3%. Tanto é que o governo importou muitos alimentos para forçar a queda de preço, para forçar a estabilização de preços para que ela não subisse e gerasse inflação. (...) Então, teve importação de carne suína, teve importação de arroz da Tailândia, entrou muito queijo, leite em pó... Muitos produtos foram importados para estabilizar toda a parte de alimentação no Brasil. Para estabilizar a inflação. E a agricultura sofreu muito com isso até que os preços se adaptassem, até que a oferta se adaptasse à nova situação de mercado, né? É a oferta e procura. Isso levou um bom tempo, na verdade levou alguns anos. Isso foi em 1994, 1995, 1996 e tal. Foram períodos em que a agricultura sofreu muito, muito prejuízo, crédito muito caro, né?. Os juros cobrados na época não eram de 6,75 que é hoje - crédito rural hoje é 6,75 de juros. Na época, eram de 8-12-18%, então eram muito altos. [C5]

Como se pode perceber no que foi exposto acima sobre as medidas adotadas pelo governo, este foi um período de baixa rentabilidade para os produtores. Na CAPH, de acordo com as narrativas dos participantes da pesquisa, esta situação agravou-se na medida em que se realizavam investimentos e operações financeiras com base em decisões conflituosas e critérios escusos, como já foi apontado. No ano de 1995, muitas unidades da CAPH foram dissolvidas. Este período foi determinante para a descontinuidade de algumas cooperativas brasileiras grandes e com significativa importância econômica como a CAPH. O conselheiro da CVH reconhece isso em uma parte da entrevista.

Eu comecei a produzir flores em 1989. Mas, naquela época a cooperativa era uma, era CAPH que chamava. Era uma só. Essa cooperativa quebrou, esse modelo antigo de quarenta ou cinquenta, quando a cooperativa foi fundada com a imigração dos holandeses pra cá. Em 1995 essa cooperativa, na verdade explodiu ou implodiu, não sei qual é a palavra certa. Foi na crise da época, logo depois do plano real, um ano. Muitas cooperativas quebraram naquela época. [CE5]

Este momento da história brasileira em que os efeitos da abertura comercial irromperam nas organizações representou no país sobretudo a elevação do modelo capitalista de economia de mercado na condução das organizações. As cooperativas, de modo geral, foram duramente criticadas pelo seu comportamento paternalista, não-econômico e, neste sentido, a missão social destas organizações, em muitos casos, foi reformulada, passando a buscar estar condizente com princípios de lógica institucional de mercado. O conselheiro da CVH, que até 2007 foi presidente da cooperativa de insumos, ilustra este ponto em outra parte da entrevista. Ele comenta que o fato de a cooperativa de insumos estar prosperando deve-se à transição realizada por um grupo para uma nova concepção de cooperativa, uma concepção baseada mais fortemente em lógica de corporação e mercado.

Acho que insumos vai muito bem. É uma... Não porque eu fui presidente lá, mas a gente conseguiu mudar ele numa outra concepção, mais como empresa. Ele é uma cooperativa, mas ele tem que funcionar como uma empresa. Isso não, as cooperativas antigas quebraram por causa disso, porque não foram administradas como empresas. Era muito paternal, cuidava de todo mundo e não tinha resultado. [CE5]

Os trechos expostos abaixo corroboram esta posição e exemplificam formas diferentes de contestação da orientação que baseava a tomada de decisão até então. O conselheiro fiscal comenta como a missão social na CVH se relaciona atualmente com os propósitos econômicos da cooperativa.

Ah, eu não vejo uma missão social, não. Eu não gosto muito dessas coisas, não. Eu não acho que tem que ter missão social. Tem que ser boa para o produtor, se for boa para o produtor está bom. Porque a missão social você acha que já tem que ajudar o... - Não sei se é isso que você tá perguntando? Um que está muito bem tem que ajudar um que é mais coitadinho. Mas, isso eu já acho que é um pouco socialista, entende? E eu não gosto disso. (...) É, uma coisa mais socialista e eu não gosto disso, não. [CE1]

Quando este mesmo entrevistado é indagado sobre o princípio cooperativista que reforça o interesse pela comunidade, ele assume posição de reprovação da forma de atuação anterior da cooperativa.

Entrevistado: a comunidade? [pergunta com espanto]. Ah, eu acho que não faz muito, não. Não consigo saber de uma coisa que ela apoia... Antigamente (a cooperativa) apoiava mais quando Holambra não era um município e a cooperativa era quase a prefeitura de Holambra, né? Mas, no fim, você viu o que que deu, né? Quebrou! [CE1]

Em outro momento ainda, um outro conselheiro revela que a preocupação com a missão social da cooperativa, atualmente, estaria atrelada ao que determina a legislação cooperativista brasileira. Ou seja, na sua opinião, o desempenho do papel social da cooperativa deve visar, apenas, o cumprimento formal.

Cooperativismo é um negócio. Em conjunto podemos ganhar mais dinheiro. É capitalista, ela não é assistencialista. A parte de assistência da cooperativa, ela tem leis e nós temos que estar dentro da lei. E o que é a lei? A lei é fundo FATES (Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social) é investir no associado, investir no colaborador, investir... na região onde atua e só. Então, não dá pra gente... Não é nosso papel como cooperativa: - “Temos um grupo de pequenos produtores precisamos dar uma atenção!” Não é nosso papel. (...) Eu também fui um super pequeno cooperado, todos aqui foram pequenos associados, todos aqui foram minúsculos. Todos começaram muito pequenos. Então cada um é capitalismo, cada um tem que ser eficiente, cada um tem que ser competente naquilo que faz. A cooperativa não pode resolver problema de, problema social dos cooperados. Ela tem que, sim, fazer a parte dela, que é a parte legal, que é o fundo Fates, já foi tudo muito bem estudado, que é a lei do cooperativismo. Para isso existe a lei do cooperativismo, criou fundos de desenvolvimento, isso é nossa obrigação. E a nossa principal obrigação é fazer com que a cooperativa e seus associados sejam bem sucedidos, criar as condições para que seus associados sejam bem sucedidos. Agora não, nós não temos obrigação de cuidar pra que todos os associados se deem bem ou ganhem dinheiro dentro da cooperativa. Aí cada cooperado é um cooperado, nós só colocamos à disposição a estrutura, a empresa, então, a cooperativa está à disposição dos associados, mas não existe assistencialismo. [CE2]

Neste relato um indício de mudança no papel da cooperativa é mencionado. Antes, a cooperativa mãe fortalecia a dependência dos cooperados em relação a ela e, posteriormente, na Unidade Veiling abandona-se esta postura para privilegiar a independência e o comportamento proativo dos cooperados. O bem-estar individual e a prosperidade da sua empresa particular estariam associados com a competência e capacidade de cada um para eficientemente gerir o seu negócio e usufruir da estrutura da cooperativa. Ao expor a sua opinião, o cooperado eleito 'CE2' demonstra a convicção na forma de atuação da cooperativa como empresa capitalista. O afastamento com a orientação de lógica coletivista e de Estado na tomada de decisão da cooperativa é enfatizado em seu discurso com a afirmação do

afastamento da cooperativa do papel que exercia no atendimento dos problemas sociais dos cooperados. No depoimento de um dos conselheiro esse posicionamento é confirmado.

Nós realmente queremos ser o maior centro de comercialização, referência no mercado. Para isso, nós precisamos ter o maior número de produtores com o maior *mix* de produtos e o cliente é consequência. Tendo isso o cliente vem para cá e para a gente atrair produtores nós temos que ser bons, nós temos que ser eficientes, nós temos que apresentar vantagens para ele e vantagem não é assistencialismo, não é paternalismo, não é: - “vem cá que a gente vai ajudar”. Porque aqui é uma cooperativa, mas cada um tem o seu produto, cada um tem o seu negócio, cada um tem a sua... as suas estratégias e ninguém ajuda... ninguém ajuda ninguém. Na nossa cooperativa, nós temos que dar as melhores condições, as melhores ferramentas para que a transação ocorra, no menor custo possível. Para mim, eu acho que tem que ser isso aí. [CE4]

Com relação às teorias de mudança organizacional, pode-se notar que, tendo em vista as forças que emergiram do contexto e os novos valores que se manifestaram na lida de eventos considerados cruciais à sobrevivência da organização, este período da década de 1990 pode ser considerado um momento decisivo para cooperativas. O fracasso do modelo empresarial anteriormente empregado nessas organizações é reforçado e a partir dele emergiram movimentos de contestação. Este ponto demonstra a afinidade com os pressupostos de mudança fundamental, que reforçam o movimento de reorientação na base de tomada de decisão. Da mesma forma, é condizente com a concepção construtivista de Chia (1994), em que tomadas de decisão são atos ontológicos de corte e separação de uma versão da realidade e posterior apresentação desta versão como representante daquilo que, antes, não era possível distinguir. Na medida em que decisões são tomadas ao longo da trajetória da organização, a nova versão da realidade gradualmente vai sendo construída. Assim, o autor propõe que a tomada de decisão “É a criação de uma distinção primária, uma clivagem de um espaço vazio e uma inserção ativa de um quadro delimitador” (p.800).

Portanto, é possível notar que os modelos, teorias, padrões estabelecidos e técnicas analíticas de mercado passaram a povoar os discursos dos membros organizacionais. Apesar de os atores destacarem a observância formal da prática “Cooperativa”, a práxis decisória com seus recursos materiais e simbólicos transitou para uma nova ordem. As mudanças na organização condizem com o novo papel institucional, isto é, uma nova referência normativa no campo das organizações cooperativas.

A incorporação dessa versão da realidade pela organização no curso de sua trajetória trouxe consequências para o campo de organizações floricultoras. Sobre esta questão, o conselheiro representado pelo código 'CE4' destaca como a cooperativa, enquanto ator coletivo, impactou o setor como um todo, promovendo a lógica de mercado como balizadora da atuação das empresas. Deve-se notar que a base das estratégias é o aumento da eficiência. A seguir, nos três trechos contíguos de entrevista, pode-se observar quanto o discurso do ator é comprometido com essa lógica, reforçando a crença no comportamento das organizações, conforme os ditames econômicos de competição de mercado.

A cooperativa... O sistema da cooperativa Veiling, que é um sistema holandês, ele é um pouco mais recente do que as centrais de abastecimento, então, a colônia japonesa ela tinha o costume de comercializar todos os seus produtos via centrais, CEASA-São Paulo, posteriormente CEASA de Campinas, vendas na própria propriedade e entregas nas próprias floriculturas. Se você pega as principais colônias que começaram com a produção de flores em 1960, mais ou menos, elas estão localizados ali na região da Dutra, Arujá, Atibaia, Ibiúna e eram mercados, eram regiões próximas ao grande centro consumidor que era São Paulo. São Paulo sempre foi o objetivo de todo o produtor. Então, todo mundo ia no CEASA de São Paulo fazer a sua comercialização. Só que é um sistema um pouco... Como que eu posso falar essa palavra de forma polida!? Ele não é... ele não é transparente, ele não é confiável, ele não oferece estrutura, condições para quem quer passar de uma estrutura familiar para uma empresa mesmo. De uma economia de, assim - entre aspas - de subsistência para a própria família para constituir mais uma empresa. [CE4]

Nesta parte, o entrevistado, que é descendente japonês, fornece sua visão acerca das diferenças na forma de comercialização nas centrais de abastecimento e na cooperativa. O representante dos cooperados no conselho administrativo, enquanto comenta as desvantagens do sistema do CEASA, reporta a falta de transparência, de confiança e de uma estrutura apropriada para que se possa transitar de um empreendimento familiar de subsistência para uma empresa. Subentende-se que a cooperativa estaria sendo visada pelos produtores, por ela oferecer esta estrutura.

No trecho a seguir, a comparação entre o Centro de abastecimento e a Cooperativa é continuada, destacando-se, com relação ao primeiro, a atividade informal de vendas, com poucas garantias ao produtor e consumindo muito tempo. Enquanto havia uma condição favorável em termos de oferta e demanda, não se dava muito importância a esta questão; porém, ao passo que a competição no setor se eleva, a eficiência e o profissionalismo na

venda são ressaltados. Neste sentido, pode-se perceber a explicação da importância da cooperativa, baseada em elementos de economia de mercado.

Então, se você vai no CEASA hoje, como que você trabalha? É o próprio dono mesmo que vai, ou ele tem que confiar muito em algum vendedor (...) No fundo, você acabava ficando sempre na mão do vendedor. Então, você não tem nota fiscal, é uma venda informal, o horário de trabalho é sempre complicado, porque é de madrugada, as condições de trabalho, de higiene, local, estrutura não são das melhores. É aquele negócio de “pechincha”, negociação “tete-a-tete”, pessoa com pessoa, então tem muito... ãnh... [pausa]. Às vezes, a transação leva muito tempo para acontecer e, no final das contas, vou falar: o custo de transação é muito caro, é muito mais caro... É um processo pouco eficiente. (...) Então, quando as margens eram grandes e tudo isso era possível - huh! -era um ótimo sistema. Não tem problema que você perdia 5% do seu faturamento porque alguém deixou de pagar, porque você trabalhava com margem de 40, 50%. Aí, quando você começa a enxergar a sua empresa e quer ser mais profissional, quer ser mais eficiente, começa a fazer diferença, por que? Porque é natural que... O processo é: você ganha e você investe para baixar o seu custo, para ser mais eficiente, para ser mais competitivo e como você consegue fazer isso se você gasta parte do seu tempo, como produtor, tentando vender - ou dentro do seu caminhão - e depois tentando receber? Então, você, como produtor, gastava mais da metade do seu tempo fora da porteira do que dentro da porteira. Tudo para ganhar um pouquinho a mais na venda. (...) Na época em que a oferta era menor do que a demanda, era fácil vender. A partir do momento que alguns produtores começaram a investir, a profissionalizar a empresa dentro do sítio, dentro da porteira, começaram a ser mais eficientes, ter mais produtividade e ter mais novidade... isso aí começou a ficar... Começaram a se seguir dois caminhos bem diferentes. [CE4]

O conselheiro e produtor percebe mais oportunidade na cooperativa do que no CEASA, para que as empresas particulares se tornem mais eficientes e profissionais. Como foi dito antes, a cooperativa promove o aspecto empresarial na comunidade de produtores. Esse posicionamento é reforçado, quando se comenta sobre a implantação de tecnologias e padrões modernos pelos cooperados.

A oferta aumentou, a modernização começou a chegar, a bater na porta. Hoje é bem diferente, porque hoje o sistema Veiling começou a ditar alguns padrões de mercado, mas, há 15- 20 anos atrás não existia um padrão. Cada produtor produzia do jeito que ele achava que era mais bonito. Só que, como que o mercado evolui dessa forma?! (...) Aí, o consumidor também... começa a gerar tudo aquela insegurança. Então, o setor todo, a cadeia toda de flores perde com isso... A falta de padrão, a falta de qualidade e a falta de constância de oferta acabavam prejudicando. Ainda mais nós que mexemos com produtos extremamente perecíveis que estão diretamente influenciados pelo clima. (...) Para o mercado pouco importa se é difícil ou não é difícil produzir, ele quer ter sempre o produto... É assim que os profissionais dos ramos têm que trabalhar, né? (...) Aí, com o tempo, o pessoal começou a investir nos sítios... Maior produtividade, maior constância, investimento



em estrutura para conseguir atender o mercado. O mercado só cresceu em função da oferta, da oferta que hoje é mais... [CE4]

A padronização referida nas passagens ilustra a tendência no setor de flores de lidar com a atividade de forma menos artesanal e confirma a preocupação em abastecer o mercado de modo regular, quantitativamente ou qualitativamente. Aspectos de tradição familiar no cultivo de flores, especificidades de cultivo determinadas pela região de descendência da Holanda, por exemplo, passam a assumir patamar de relevância menor em prol da transformação do produto em mercadoria. Deve-se atentar que, para enfatizar quanto a padronização é importante para o segmento floricultor, o conselheiro apresenta uma crença enraizada: de que "é assim que eles têm de trabalhar". Esta crença pode ser compreendida no âmbito do pilar cultural cognitivo que se baseia em entendimentos pré-conscientes e de aceitação quase imediata: *the way we do these things*, como retratado no Quadro 4 (p.64). Sentimentos de convicção e confiança, como os apresentados nas passagens da entrevista, remetem à dimensão afetiva neste pilar, o qual apoia a teoria de lógicas institucionais na explicação dos seus efeitos.

No fragmento acima e a seguir pode-se observar com clareza a percepção de que a cooperativa provoca as adaptações na comunidade, primeiramente com relação à necessidade da padronização no setor de flores e, posteriormente, com estruturas que propiciam maior regularidade na oferta de flores. Atuando, portanto, como líder institucional.

E aí, em 1994, quando nós entramos no sistema Veiling, na cooperativa, simplesmente é uma mudança total de cultura. É um outro estilo, é um outro perfil... Você dedica mais tempo à produção, a sua empresa, arrumar a casa, porque isso é um sistema formal, então você passa a utilizar... a comprar com nota fiscal... comprar tudo com nota fiscal, por que? Porque você vende tudo com nota fiscal, então você tem que ser muito mais formal. Tem que andar na linha! Porque uma cooperativa, ela é fiscalizada, ela tem que fazer as coisas corretas, então tudo o que se vende, se vende com nota fiscal e aí, quando você vende com nota fiscal, você tem que comprar com nota fiscal, porque senão você tem que pagar muito Imposto de Renda. (...) Porque sem nota fiscal, entre aspas, é 'caixa 2' e a gente trabalhando no sistema formalizado, correto, nós tivemos que buscar mais eficiência. Então, isso fez com que o sistema... na minha opinião, o sistema da região onde o Veiling atua forçou os produtores realmente a se profissionalizarem, a realmente investir na produção, realmente falar: - "não, nós temos que ser competitivos". (...) Então, em questão de 10 anos, se você tirar um retrato, é muito nítido, é muito nítido a diferença de... de... das empresas de floricultura de região para região. [CE4]

Tendo ressaltado essas questões, avança-se para a análise de como se configura o processo decisório, a partir de meados da década de 1990 na Cooperativa Veiling Holambra. Sobre a terceira crise na cooperativa em 1995, período importante na história da organização, o cooperado informa:

Um outro detalhe deste processo é que era tudo muito cruzado, muito envolvido e você não conseguia se desvincular da cooperativa. Então, isso também favoreceu a união na sociedade. Então, a sociedade se uniu na crise para que tocássemos em frente. Então, medidas drásticas, duras e amargas foram tomadas e foram aprovadas em assembleia. [C5]

Era mais unido tanto informalmente quanto formalmente. Em outras palavras, havia tanto a união formal por necessidade: a sua atividade, os seus créditos ou débitos dependiam disto, então, bem concreto você tinha ou dinheiro para receber ou para pagar, ou seu negócio andava através da cooperativa - você precisava desta união para fazer seu negócio andar - quanto, o espírito cooperativista que norteou a sociedade em Holambra por 40 anos, 50 anos. Foi assim que ela surgiu, foi assim que ela se desenvolveu. [C5]

O comentário acima esboça um aspecto importante. Em primeiro momento, atribui-se a união dos cooperados durante a crise ao fato de eles estarem entrelaçados pelas operações da cooperativa. Novamente, na história da cooperativa, deseja-se explicar o aspecto coletivista comunitário do comportamento dos atores por meio da razão pragmática. Corrêa (2011) faz o mesmo, quando afirma que a origem da cooperativa em 1948 estava baseada mais em questões pragmáticas do que em motivações ideológicas (p.138-39). No entanto, a autora, não obstante seu cuidado e sensibilidade na interpretação das narrativas, aparentemente não considera que os textos utilizados para fazer essa afirmação foram produzidos no contexto atual e é em relação a este que devem ser compreendidos. No caso em análise, pode-se observar que, no decurso da trajetória da organização, uma versão da realidade mais condizente com aspectos de lógica de corporação e mercado emergiu e passou a permear os discursos. Porém, como os fatos subsequentes na história confirmam, não substituiu as orientações coletivista e de Estado que também baseiam o comportamento dos atores.

Assim, a união, justamente em um período de crise, quando normalmente se tende a reagir com alheação, pode ser interpretada como reflexo da importância que a organização assumiu para a sociedade, o que conota o status de instituição à CVH, no sentido de Selznick. A organização extrapola a definição de ferramenta racional, julgada pela sua eficiência, e

assume o papel de “liderança institucional”, provocando adaptações na comunidade, ao passo que também se adapta como um produto natural das pressões e necessidades sociais (SELZNICK, 1971). Portanto, conforme a distinção comentada pelo Cooperado “4”, no segundo trecho de seu depoimento, havia um vínculo formal em função das transações internas e outro informal, que remonta ao espírito cooperativista e às tradições que historicamente nortearam a organização. Houve dissidência, como ilustra o caso da Cooperativa Cooperflora, fundada em 1999 por um grupo de cooperados insatisfeitos da Cooperativa Veiling, mas não o suficiente para fazer ruir o empreendimento cooperativista.

Sobre a terceira crise, os depoimentos no Quadro 11 expõem as decisões tomadas para enfrentar a situação. Os relatos descrevem a mobilização dos atores para que a organização se reerguesse mais coerente com a lógica institucional de mercado.

QUADRO 11: Decisões tomadas na terceira crise da CAPH

<b>Datas</b>	<b>Relatos sobre as decisões tomadas na 3ª crise da CAPH</b>
12 de junho, 1995 Início da crise	Em 1995, foi em 12 de junho [Dia em que foi declarada a insolvência da CAPH]. Outubro mandamos o conselho para casa, foi outro grupo que assumiu. Eu fui um deles. [CE7]
Outubro de 1995 Mobilização dos sócios para depor o conselho antigo e eleger um novo	Em virtude da quebradeira, da falência da CAPH, os conselheiros foram convidados a se retirarem - pela situação dramática - e o grupo de sócios se movimentou e achou, na verdade, quatro membros novos. Um permaneceu do antigo conselho - foi convidado a permanecer - e os sócios se organizaram informalmente, um conversando com o outro, juntando mais alguns elementos informais e esse grupo convidou 4 pessoas - entre elas eu - para que somente estas 4 pessoas - com uma remanescente da anterior - se candidatassem. Ou seja, era uma espécie de chapa branca: eram 5 vagas e só havia 5 candidatos. Isso foi articulado desta forma, foi avisado para outros que não poderiam se candidatar, por que era o desejo da sociedade. [C5]  Informalmente, os sócios da CAPH se reuniram, conversaram e, entre eles, decidiram convidar 4 pessoas para assumir, para serem os 4 novos candidatos para o conselho. Isso foi conversado, houveram reuniões nas casas de cooperados e tudo mais discutindo quem teria condições para fazer isso, ou seja, pegar esta cooperativa falida e conduzi-la numa reforma, por um processo de transição. Por que a situação era Dra-má-ti-ca [ênfase é dada] (...) Eh... muito bem, então, a eleição foi feita tudo dentro dos estatutos oficiais, tudo com cédula, tudo como manda o figurino e, em... acho que foi em outubro ou novembro de 1995 este conselho novo assumiu. [C5]
Out., 1995 – Mar., 1996 Sondagem de gargalos, demissão de funcionários e fechamento das unidades operacionais improdutivas	Entre a quebra e o novo conselho foi se levando do jeito que podia. Uma situação dramática de falta de dinheiro, de as pessoas não saberem como é que iriam ser as coisas, como que a carruagem ia andar. Então eu repito: neste período, então, os sócios foram conversando e imaginando quem poderia fazer isso tudo, mas tá... Quando nós fomos oficialmente eleitos e logo, no dia seguinte, assumimos, nós começamos cortar tudo, cortar, cortar, fechar tudo que era deficitário, tudo que não era essencial à sobrevivência era cortado, diminuído, demitido, postergado e tal... Isso foi grosseiro mesmo. Isso era de fechar unidade do dia para a noite, da noite para o dia. De manhã chamava todo mundo e falava: - esse negócio está encerrado, não tem mais. [C5]

Fevereiro, 1996 Demissão de dois diretores, Fechamento da unidade de apoio financeiro da CVH	<p>Dia 23 de fevereiro de 1996, uma sexta-feira, eu dispensei os dois diretores. Eu consegui concordância com o presidente que ainda era o presidente formal, então, junto com um colega meu, eu dispensei os dois diretores. Na segunda-feira fechamos aquela girada financeira, aquela conta-corrente. Um monte de gente lá no balcão:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ué? E o meu dinheiro?</li> <li>- Sinto muito, acabou. Não tem mais dinheiro no banco. Se não tem mais dinheiro no banco, vocês têm é papel.</li> <li>- Eu quero ver a nossa conta no banco.</li> <li>- Tá zerada. Acabou.</li> </ul> <p>Aí, um mês depois, já fechamos muitas unidades. Naquela momento só ficamos com quatro unidades. Área de flor, que era o Veiling; área de compra de insumos, tava funcionando mais ou menos, mas a gente não queria fechar; abatedouro e fábrica de ração. [CE7]</p> <p>Fechamos completamente aquele sistema de financeira que financiava produtores como se fosse um banco, mas era muito mal administrado. Nós fechamos. Só para dar primeiro uma amenizada. [...] Que nós fizemos? Nós abrimos três contas correntes no banco, uma para a área de flor, uma para insumos e outra para abatedouros e fábrica de ração. (...) E, com isso, finalmente, a gente conseguiu criar um sistema de fluxo de caixa onde tinha uma previsão. O pessoal nem conseguia prever o quanto ia sair na semana que vem das contas do banco! O pessoal não tinha ideia sobre o fluxo de caixa, literalmente não sabia. [CE7]</p>
Acordo entre os dirigentes das unidades remanescentes para liquidar a dívida da CAPH	<p>Outra coisa que a gente organizou era que as unidades tinham que dar uma parte do faturamento para o antigo cooperativa, para o conselho, para a central para tentar solucionar a dívida. Bom, consequência de tudo isso, nossa discussão não é nem como a gente conseguiu definir, mas, a consequência disso é que a gente criou três unidades bastante independentes. [CE7]</p>
Decisão de tornar as unidades em cooperativas independentes	<p>Mas daí a cooperativa chegou numa conclusão para trabalhar mais eficiente, então ela chegou numa conclusão: - “Não, vamos dividir”. Decidiu-se uma coisa boa que eu acho: é que cada setor assume seu risco. Naquela época, se você produzia flores, você tava no meio daquele pacotão de citros, aves, suínos... [...] [O cooperado] Ficou bem perdido no começo, bastante perdido. Mas ela foi à falência, né? Então, aí falamos: - “Não, cada um [unidade] paga sua conta, né? Não quero nem saber”. Então, antes de ir à falência aconteceu o seguinte: o produtor já podia escolher aonde ele colocava as cotas, o capital social. Para que setor ele queria ir, aonde ele mais confiava. E daí eu já optei por flores, né? [C1]</p> <p>Cortamos as transferências, aquilo que era centralizado passou a ser descentralizado e a CAPH cuidava somente de suas atribuições como cooperativa mãe, ficando com os ativos e passivos dela. Mais tarde, essas unidades independentes se tornaram cooperativas independentes, com estatutos próprios, CNPJ, tudo literalmente separado. [C5]</p>
1999 - Início do processo de divisão de ativos e criação das 3 cooperativas independentes, além da CAPH, 2001 - 2002 A cisão das cooperativas é formalizada	<p>A gente fez isso basicamente da seguinte maneira: selecionamos três áreas dela e transformamos essas três áreas em cooperativas novas, independentes. Surgiu então o Veiling, surgiu a cooperativa pecuária que é frango e ração, essas coisas e surgiu a cooperativa de insumos. Então, na verdade, foram quatro. O restante que a CAPH, que a antiga CAPH fazia nós simplesmente fechamos. Ela mexia com verduras, mexia com suínos, mexia com laranjas, mexia com... Havia pelo menos dez atividades diferentes né, nem lembro mais. Fechamos todas essas atividades e encerramos. Da antiga CAPH, nós demitimos praticamente todos os funcionários ou foram para as novas cooperativas reaproveitados e o que sobrou da antiga CAPH, que levou esses dez anos de trabalho, foram dívidas astronômicas, foram mais de mil processos judiciais, de discussão, de briga, de banco e, enfim, de processos contra sócios, sócios contra cooperativa, tinha sócios que aplicaram dinheiro dentro da cooperativa e, enfim, foi um reboliço grande e resolvemos isso da maneira melhor possível. Não que todo mundo saiu satisfeito, mas, de modo geral... [Ex-presidente da CAPH]</p>

Fonte: Dados colhidos na pesquisa

O momento da cisão na cooperativa é representativo da passagem da orientação primordialmente por lógica de corporação para um maior peso da lógica de mercado pelos dirigentes da organização e demais participantes do processo de decisório. Essa percepção está baseada no Quadro 5 (p.71), que contempla uma tipologia das características organizacionais chave de lógicas institucionais de nível societal. Neste período, a passagem da base das estratégias de “aumento de tamanho e diversificação” para aumento de eficiência das transações é perceptiva. A comparação das decisões tomadas na segunda crise, em 1986, com as tomadas dez anos depois na terceira crise apoia a inferência.

Antes, já havia diversos problemas na cooperativa relacionados com a estrutura diversificada, problemas com que os cooperados se sentiam despreparados para lidar e, portanto, resultaram na contratação de gerentes. Porém, como comenta o ex-dirigente da CAPH, a estrutura inchada de outrora foi mantida.

Eu não me lembro exatamente em que contexto, mas o que aconteceu na cooperativa, que aqui era uma cooperativa só que desenvolvia todas essas atividades, né? Isso por si só era outro problema né. Como é que uma cooperativa pode vender defensivos e vender flores e plantas, é... fabricar ração... Que não tem nada a ver uma coisa com a outra, né? então numa assembleia sócios com interesses muito diferentes, muito... Então, eles várias vezes, eles contrataram pessoas de fora muito no sentido de tentar equacionar essa situação, sem mudar ela. Isso que foi o que não pegou bem no meio dos sócios. Porque os sócios, a maioria, já bem entendeu que aquilo lá não ia dar certo, é muita confusão na verdade, é coisa diferente. Então, foi mais nesse sentido, acredito que a gente tenha falado que esses profissionais não se deram bem aqui porque não deu para equacionar essa situação [Ex-presidente da CAPH].

Desta forma, em 1986, pode-se inferir a ênfase em lógica de corporação, tendo por base a orientação estratégica em manter o tamanho da organização, até mesmo, às custas da eficiência. Vale notar que, levando-se em conta as ações tomadas no período da segunda crise, a percepção dos problemas de ingerência relacionava-se mais com a capacidade administrativa do que com a estrutura organizacional. Por outro lado, como resposta à crise de 1995, a decisão pela solução dos problemas de ingerência com o desmembramento das unidades, que passariam a concentrar-se em atividades relacionadas, reforça a ênfase em eficiência e a transição para uma consideração mais forte da lógica de mercado. A seguir o

trecho de entrevista ressalta o único vínculo entre as cooperativas remanescentes da experiência de Holambra.

E as cooperativas, única coisa que faz com que elas trabalhem juntas, é porque nós temos ainda os problemas do passado. Nós pegamos 1% do nosso faturamento para a antiga cooperativa CAPH e nós temos ainda uma responsabilidade financeira por causa das dívidas com o passado. [CE7]

Durante os trâmites, para desvincular as três novas organizações foi iniciado um debate para iniciarem a construção de uma nova e mais ampla sede que todos percebiam como essencial naquele momento. A relação dos cooperados com o espaço delimitado pelas fronteiras da cidade de Holambra foi aspecto considerado na decisão da compra do terreno onde seria construída a nova sede da Cooperativa Veiling Holambra. Esta questão, contudo, conflitava com critérios técnicos que indicavam como melhores opções os outros terrenos de cidades vizinhas.

Foram dez propriedades analisadas no total. Aí, foi em 2001, mesma data do desmembramento e também a compra do terreno. Só que aí isso gerou uma discussão muito grande em volta da Holambra, porque: - "Poxa! O Veiling sair da Holambra?! Uma cidade pequena, empresa fundada por holandeses e sair de Holambra e vai para Santo Antônio de Posse? Então, aí foram mais três anos antes de começar as obras, três anos de discussões, três anos de explicações, três anos de... não foram nem desgaste, porque acho que foi bom, para amadurecer a ideia e para mostrar para o sócio que tem que se olhar primeiro questões técnicas, pelo bem da empresa, né? A gente sabe que se tivesse uma boa opção em Holambra, que tivesse uma opção na Holambra que atendesse os critérios, não iria ter dúvida. [G3]

A opção pelo terreno de Santo Antônio de Posse, SP, prevaleceu no final; todavia o episódio retrata a influência de orientação baseada em lógica comunitária na tomada de decisão, adiando a definição por três anos. Em outras palavras, este é um exemplo do impacto no processo decisório organizacional, causado por orientação de lógica institucional que enfatiza o sentimento de pertença a uma área particular como relevante para a escolha do local de instalação da nova sede da cooperativa.

A construção do novo prédio começou em 2004 e contemplava em seu planejamento a decisão de internalizar as operações dos clientes na cooperativa. Essa é uma prática adotada pelas cooperativas de flores da Holanda e que conseguiu ser implantada na CVH.

O limitador de crescimento da estrutura antiga, com certeza, era o espaço, a gente, a gente tinha um conceito pra aplicado e lá a gente não conseguia que é o que, disponibilizar cada vez mais espaço para os nossos clientes trabalharem. Tem uma frase que diz assim, é do pessoal da Holanda: “quando o cliente não tem espaço para trabalhar, ele só compra o que cabe dentro do caminhão”. Então, o limite de compra dele está baseado no tamanho do baú do caminhão dele. (...)

O Veiling não cobra isso no produto, ele cobra separado. Então olha: - "o produto custa tanto, o aluguel custa tanto, o espaço é tanto para você trabalhar". Então, o cliente ele não estava acostumado com esse conceito, mas é transparente. Então em 2008 nós reunimos um grupo de clientes e levamos eles para Holanda: - "Vamos ver na Holanda, que assim vocês vão ter uma ideia de como funciona, como que o cliente trabalha na Holanda". Aí pegamos um grupo, um grupo forte de clientes um grupo influente, um grupo realmente que a gente sabia que se convencesse aquele grupo seria mais fácil convencer os demais. E foi muito bom, levamos e lá eles tem esse conceito desde 1972, esse conceito de você ter um espaço que tem que pagar para você movimentar. [G3]

Atualmente novos planos estão sendo elaborados para ampliar o espaço permanente para clientes, em clara demonstração, novamente, de apoio à orientação mercadológica. Contudo, como ressaltam os gerentes e um diretor, o foco ainda repousa no “cliente interno”, denominação utilizada na cooperativa para diferenciar os cooperados dos “clientes externos”.

Eu acho que, hoje, a cooperativa, ela não é voltada para o cliente, entendeu? A gente fala assim que é cliente externo e interno. Cliente interno é o produtor, que está aqui e que não deixa de ser nosso cliente, porque ele provê a nossa cooperativa. Sem o produto dele ela não vai andar. Mas, o cliente externo é quem compra esse produto, e a gente não olha para o cliente externo, a gente deveria olhar muito mais. (...)

Acredito que em 2012 já vai ser um pouco mais complicado e 2013 mais ainda. Então, a gente tem que começar a olhar para o cliente, a gente não faz prospecção de cliente, ou seja, o Veiling cresceu, a estrutura cresceu, o volume de produtos nosso cresce dia a dia. Se, a gente colocar uma evolução de produtos a gente vai ver como que tá crescendo isso e o cliente permanece ali. A gente nunca fez prospecção de cliente, não trouxe novos clientes, a gente tem que começar a olhar para isso, porque, daqui a pouco, não vai suportar mais. [G2]

Essa cooperativa é produtor *oriented* e não cliente *oriented*. Ou seja, produtor pensa que aqui tem um prédio bonito, eu coloco meu carrinho com produtos aqui mesmo e o cliente vem comprar esse carrinho. Ou seja, não tem menor noção do mercado.[...]

Não estou dizendo que uma multinacional é melhor de tudo, pero que a multinacional tem uma agressividade, como Nestlé, Unilever, Faber-Castel, Procter & Gambel. Eles têm uma forma de pensar, agressividade para o mercado totalmente diferente. Ou seja, mais uma vez: o Veiling é ‘produtor *oriented*’ e não é *market-oriented*, não está orientado para o mercado. Eles têm muito pouco interesse no que acontece no mercado. Eles acham que os nossos clientes se viram, vem aqui... [...] A gente faz a política do avestruz. Coloca a cabeça na terra lá e faz de conta que não... Esses são os perigos das cooperativas. [D1]

O que eu questiono, o que eu chamo de superficial é que nós - nós do Veiling - esses operadores logísticos, nós não temos dados do mercado lá fora. Nós não temos um instituto de pesquisa que aponta qual é a tendência de cores, de cheiro de embalagem, qual o produto que o consumidor final quer comprar. [...] Por isso, eu vejo assim, o processo de procurar uma estrutura melhor, prédios, a parte de... Ótimo. Agora, precisamos dar outro passo, sair daqui, conhecer mais o mercado lá fora, fazer pesquisa pra lançamento de produto. [...] Talvez, nós consigamos num futuro próximo ter uma pesquisa de mercado mais abrangente dentro do Brasil, né? Qual que é a tendência das flores, né? [G1]

Em 2009, foi fundada a nova sede da CVH em Santo Antônio de Posse, SP. Nesta estrutura foi instalado um novo sistema de leilão digital, pela primeira vez mais moderno do que os presentes nas próprias cooperativas da Holanda [Ver no anexo 1 a ilustração 10]. Confirmando a recuperação da unidade Veiling Holambra nos moldes de uma cooperativa independente, já em 2006 o seu faturamento ultrapassou o do Etsp (Entrepósito Terminal de São Paulo), tornando-se o maior mercado atacadista de flores no Brasil.

Analizando a trajetória da organização e os acontecimentos que sucederam aos três momentos tidos como críticos – as três crises – pode-se notar um padrão que se delineia a partir deles; este padrão reforça a tendência da organização em orientar-se cada vez mais por lógicas de mercado. A tese de transição na orientação de lógica institucional é corroborada quando, mais adiante, o grupo de representantes administrativos da cooperativa decidiu recorrer a procedimentos de governança corporativa, o que indica foco nos investidores ao passo que, antes, residia nos gerentes. Portanto, observa-se a tendência de situar as ações organizacionais mais proximamente do sistema econômico com características de capitalismo investidor (ver Quadro 5, p.71). A adoção de procedimentos de governança corporativa representa a corporificação mais sólida na organização da lógica empresarial e de mercado. A estrutura decisória, baseada nos modelos de governança corporativa, representa resposta para lidar com as pressões econômicas que se apresentam à organização, de modo a torná-la mais eficiente, amenizando o comportamento político e oportunista do cooperado, enquanto mantém a gestão dos diretores controlada. Ou seja, torna a estrutura com propriedade e controle separada mais confiável.

No entanto, a natureza híbrida da cooperativa manifesta-se duradoura, apresentando-se nos episódios decisórios da cooperativa sob a forma do entrelaçamento de princípios históricos de democracia, igualdade e participação com estratégias administrativas de crescimento e aumento de eficiência. Portanto, por meio dos dados, é possível destacar



indícios de lógica de Estado, lógicas coletivista e comunitária concomitantemente a características de lógica de corporação e mercado. Tal constatação leva à suposição de que o equilíbrio no arranjo de lógicas institucionais, o qual baseia o comportamento da organização CVH, tenha variado aproximadamente como a Figura 7 ilustra. A ordem em que as lógicas são citadas, como também o tamanho da fonte, indicam a prevalência na data especificada.

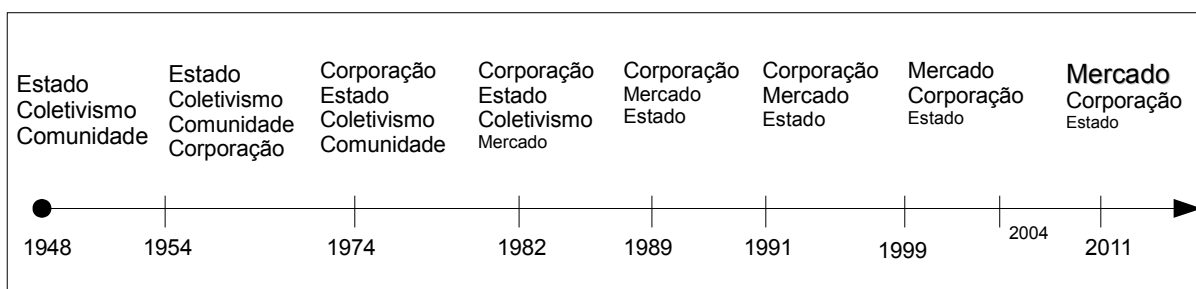


Figura 7: Dinâmica de lógicas e a trajetória da CVH.

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.1.3 Resumo e fechamento do capítulo

Em 1948, quando a CAPH foi fundada, prevalecia a proposta do idealizador do projeto de emigração de constituição segundo os princípios de fazenda coletiva ou, *kibutz*. Neste molde, os emigrantes conduziam as atividades na organização, orientados por lógicas de Estado, Coletivista e de comunidade. O empreendimento foi frustrado com as dificuldades de instalação e de adaptação às novas condições no país. Assim, em pouco tempo, a organização passaria por sua primeira crise e, em consequência, realizaria a reestruturação do projeto inicial para acomodar os novos valores, trazidos pelo interventor, enviado da Holanda em 1952. Pelo fato de a cooperativa atuar como uma espécie de prefeitura para a comunidade, suprimindo as necessidades do povoado, em termos de infraestrutura, saúde, educação e lazer, entre outras, a lógica de Estado tinha mais influência. Entretanto, com o direcionamento do novo presidente, a exigência de posicionar a CAPH como corporação foi aceita. Neste período, passou-se a assumir um novo vértice de condução da organização, além dos outros três. Em 1954, começa-se o cultivo comercial de flores e plantas pelos cooperados, mesmo sem suporte da cooperativa.

Após vinte anos no comando da cooperativa, nova direção toma a liderança. Finalmente, com a abertura do departamento CAPH-Flores em 1974, se reconhece a

importância do setor de flores e plantas. Assim, a organização firma-se ainda mais na comercialização do produto. Nesta época, a CAPH já se impunha como corporação e, em 1982, torna-se potência econômica. Paralelo ao incremento econômico, a organização ampliava o seu comprometimento com objetivos sociais. Próximo a esse período, a orientação comunitária na CAPH-flores é superada pelo interesse no crescimento das operações que implicava a abertura do quadro de associados para pessoas fora da comunidade e com raízes diversas. Outro aspecto relevante do período, indicado pelas reformas para aumentar a especialização, é o início da preocupação com maior eficiência e, portanto, reflete a incipiente referência da lógica de mercado.

Após a segunda crise da CAPH, em 1989, direciona-se com mais intensidade para uma orientação de eficiência e a lógica de mercado assume peso maior. A organização desfaz seu sistema de atacado distribuidor, que envolvia robusto aparato logístico, mas mantém a estrutura multifuncional, apesar de já se mostrar ineficiente. Neste momento, tendo em vista o tamanho da cooperativa e a dispersão geográfica dos sócios, como também em atividades díspares, pode-se supor a queda da relevância da orientação coletivista na organização.

Em 1991, a lógica de mercado adquire maior importância para a organização que, com a possibilidade de transferir as responsabilidades sociais para a prefeitura da cidade, pode engajar-se fortemente na busca por mais eficiência. A CAPH passa a funcionar como mercado atacadista; ocorre a mudança para o modelo de unidades de negócio e a introdução do leilão como ferramenta de precificação. Apesar destas transformações, a lógica de Estado demonstra-se corporificada nas práticas de captação de recursos financeiros para os sócios. Estes eram avalizados pela cooperativa, sem garantias viáveis de pagamento, ou análise com base em critérios técnicos. Em 1999, a lógica de mercado torna-se prevalente; a cooperativa passou por sua terceira crise em 1995. Em consequência dos questionamentos da visão administrativa anterior, originados com a crise, novo grupo assume a liderança e ganha apoio da sociedade para realizar a transição para uma nova ordem, com princípios organizacionais restaurados, em torno de preceitos de economia de mercado. Neste ponto, concebeu-se a cisão das três unidades restantes, as únicas diagnosticadas como viáveis com base na nova concepção de negócio que emergia com as transições em nível de campo organizacional.

Em 2004 o novo equilíbrio no arranjo de lógicas é reforçado, quando se decide pela construção da nova sede com espaço para acomodar os principais clientes em meio à estrutura organizacional. Tal movimento indica uma consideração maior no cliente externo, em contraste com os interesses imediatos dos cooperados (chamados na CVH de clientes internos), que sempre ficavam em primeiro lugar nas decisões. Em 2011, a lógica de mercado é fortalecida ainda mais, com a mudança na estrutura organizacional para acomodar princípios de governança corporativa, assunto tratado no próximo item.

A tese do hibridismo de lógica institucional, defendida no presente trabalho, diferente do modelo de mudança fundamental, eleva a atenção para a influência dos atores no processo decisório, de modo a contemplar alterações em algumas dimensões de comportamento, sem, contudo, substituir a identidade tradicional da organização. A mudança incremental revela-se, ao passo que aspectos de história e ideologia da organização são preservados, conciliando-se com a nova orientação. Uma análise frequentemente utilizada para explicar a conciliação de distintas suposições para a mudança organizacional, fundamental e incremental, repousa nos modelos de equilíbrio pontuado que, frequentemente, apoiam o entendimento da mudança institucional no institucionalismo. De acordo com Romanelli e Tushman (1994), concebendo a mudança dessa forma, as organizações evoluem por períodos relativamente longos de estabilidade em seus padrões básicos de atividade, até que são impulsionadas por gatilhos de mudança fundamental, em períodos relativamente curtos, períodos revolucionários. Sem os abalos, as mudanças se apresentariam apenas de forma incremental, devido à existência de diversas restrições: durabilidade das instituições, pressões dos atores com interesses em manter o *statu quo*, etc.

O exame de eventos organizacionais drásticos, como as três crises descritas, com consequências no comportamento da organização, reforçam a adequação do modelo de equilíbrio pontuado; porém, apoiando-se em Farjoun (2010), opta-se por uma concepção de dualidade. Na perspectiva de equilíbrio pontuado, práticas, processos e formas organizacionais apoiam a mudança ou a estabilidade; portanto, são definidos como incompatíveis ou mutuamente excludentes; em consequência, devem apresentar-se em momentos separados. Nega-se o paradoxo entre os dois conceitos no presente estudo, enquanto o fenômeno do hibridismo pode ser analisado como reflexo de ambos e não mais

conotando apenas resistência e preservação. O hibridismo é mecanismo de simultaneidade; como será mais bem discutido adiante.

Essa etapa da análise consistiu no delineamento do contexto histórico da Cooperativa Veiling Holambra, a partir da coletânea de dados agrupados para o estudo. É importante parte do trabalho, levada em conta na realização das análises sobre a questão de estudo. Vale lembrar que, atrelada à concepção de pesquisa anteriormente retratada, o contexto histórico da organização fornece o embasamento, sem o qual a realidade organizacional não poderia ser compreendida em sua essência. Os projetos e, consequentemente, as decisões das pessoas dentro das organizações são condicionados pela maneira como se institui o passado.

#### 4.2 A estrutura de governança da Cooperativa Veiling Holambra

Essa seção trata das informações concernentes à estrutura de governança corporativa, que está sendo adotada pela Cooperativa Veiling Holambra, representada pela Figura 8. Faz-se uma apreensão geral do seu significado para a organização e realiza-se uma descrição da forma em que vem sendo operacionalizada. Na seção subsequente, apresenta-se a análise do processo decisório para a adotar a prática de governança corporativa.

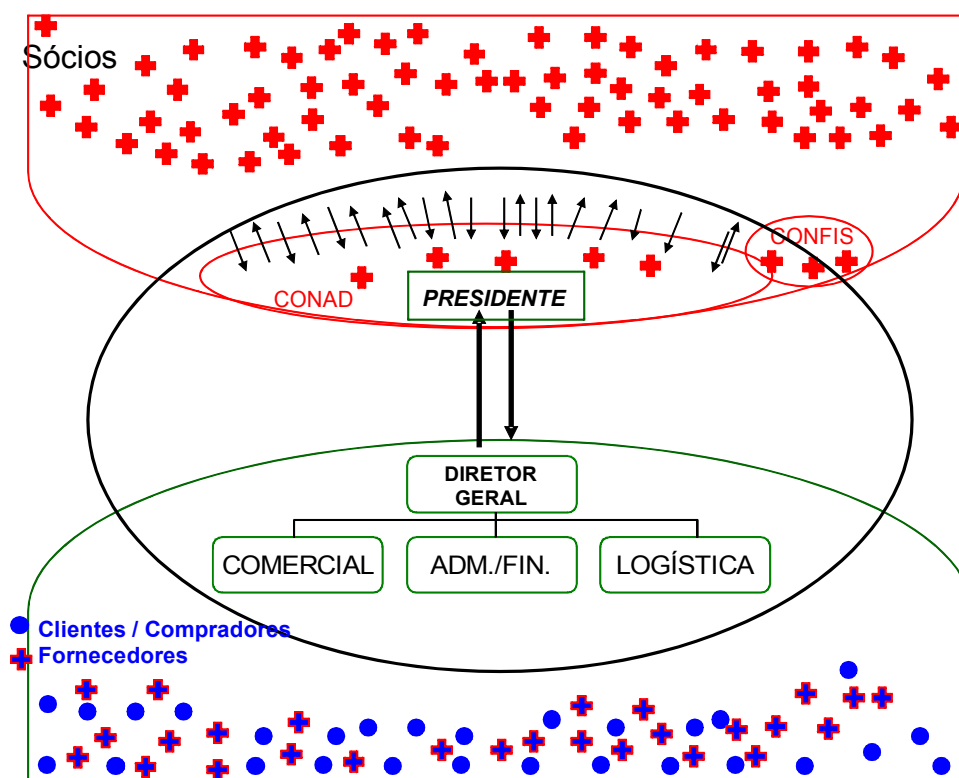


Figura 8: Estrutura de governança da Cooperativa Veiling Holambra

De acordo com as notas da primeira reunião estratégica do conselho administrativo em 2010, com a finalização das obras e o estabelecimento da cooperativa no novo terreno, sentia-se necessidade de reestruturar a governança da cooperativa. Nas notas consta ainda que as transformações seriam para endereçar três pontos básicos: “(i) gostaria de ver mais distância entre o Conselho e os problemas operacionais; (ii) muitas críticas eram sobre pessoas; correto é criticar e dirigir-se aos processos, não às pessoas; (iii) criar mais clareza na função de sócio-proprietário e de sócio-cliente [sócio usuário] da empresa”. A estrutura, portanto, refere-se às três questões apontadas como direcionamentos de melhorias, como se discorre a seguir.

O primeiro tópico “mais distância entre o Conselho e os problemas operacionais” é reportado alocando os participantes do processo decisório em duas esferas de atuação, separadas, porém interligadas: Empresa na parte de baixo e Cooperativa na parte superior da Figura 8. A Abóboda inferior refere-se à administração operacional da organização, que está sob responsabilidade direta do Diretor geral (CEO), dos diretores dos setores de comércio, administração financeira e logística, dos gerentes de área e funcionários abaixo deles na cadeia hierárquica. A parte superior é de domínio dos sócios representados pelo conselho administrativo (CONAD) e conselho fiscal (CONFIS). O Quadro 12 demonstra as questões alocadas para cada esfera, conforme o que ficou estabelecido nas reuniões estratégicas ao final de 2009.

QUADRO 12: Atribuições de cada esfera administrativa da Cooperativa

Equipe executiva	Conselho administrativo
Planejamento e execução	Ratificação de projetos de investimentos e monitoramento do desempenho da organização
Infraestrutura, serviços, metas, clientes, mercado	Definição de diretrizes e da visão estratégica
Estrutura organizacional, profissionalização de fornecedores e clientes.	Comunicação com os sócios e a equipe executiva
Desenvolvimento de liderança da executiva/equipe.	Desenvolvimento de liderança do Conselho
Sucessão do diretor geral	Sucessão do Conselho
-	Interação e funcionamento interno

Fonte: Ata da reunião estratégica 03/12/2009

Assuntos operacionais, com esta nova estrutura, passaram a ser de responsabilidade exclusiva dos diretores. Eles são responsáveis pela proposição de projetos e a sua implementação após o aval do conselho, como se discorre abaixo.

Quando tem um projeto novo, ou seja, o executivo, eu... Vamos dizer, logística, ok?:  
 - Logística, a gente quer fazer uma mudança. Eu discuto isso com meu pessoal, como uma equipe. Eu tenho minha ideia, apresento para o conselho, eles estão convencidos, dão ok! Tem dinheiro, pronto! Não tem dinheiro a gente deve pedir dinheiro nas assembleias ou coloca no próximo *budget*. Ou, quando é uma emergência, vamos chamar a assembleia, vamos tomar dinheiro. Novas ideias, mudanças internas, normalmente vêm do executivo. Quando vem uma mudança lá, ou seja lá uma mudança lá de aumentar as taxas, tá certo? Aí a ordem vem lá do conselho, do presidente pra mim. Ou seja, ordens mesmo vêm do presidente para mim. [D1]

Com relação à implementação e ao monitoramento dos projetos, o Diretor 'I' explica como a equipe executiva se relaciona com estes papéis. Especificamente na implementação, em alguns casos, é comum utilizarem serviços terceirizados, como se ilustra com o projeto de tecnologia de informação.

Nós mesmos, é a executiva 100%. Ou a gente chama um consultor de fora, de informática, por exemplo. Nós temos o consultor da Holanda que vai vir. Ele trabalha há 28 anos no Veiling da Holanda e vem a cada três ou quatro meses. Aqui está. Onde a gente pode melhorar os rendimentos, o que a gente deve fazer para baixar os custos na logística? Nos colocamos os *time tables* com os responsáveis, trabalhamos em conjunto, você é responsável por tal, você por tal e tal dia, tal hora deve estar pronto, temos reuniões lá constantes. Diretamente vou para os responsáveis das áreas onde deve ser implantado. Porque eles são responsáveis lá pelo rendimento da área deles. (...) Informática nós temos ajuda de fora, do consultor. *Pero* outros projetos nós mesmos fazemos. [D1]

A interligação das duas esferas 'cooperativa' e 'empresa' ocorre por meio do conselho e do diretor, em reuniões periódicas. As reuniões quinzenais destinam-se ao acompanhamento da gestão e prestação de contas. A ligação entre o presidente do conselho e o diretor é mais próxima, realizando-se diariamente. A natureza desta relação é expressa pela necessidade de acompanhamento, mas sobretudo enfatiza-se o apoio. Na sequência, algumas situações ilustrativas do relacionamento entre CEO e Conselho Administrativo são apresentadas.

Porque nada pior no Veiling que não se comunicar, não falar o que você está fazendo. Quando você não fala nada e tudo anda bem, cria confusão. Você tem obrigação de diretor, colocar informação, informação, informação. Aí eles estão tranquilos. [D1]

Se você olhar na estrutura organizacional, no organograma, o Diretor é responsável junto com a sua equipe para cumprir aquele orçamento. Então, não cabe nem ao conselho mais. Ali é decisão realmente do diretor. Se ele sentir alguma insegurança, vamos dizer, em alguma ação: - "Bem, eu vou implantar esse projeto aqui de cinco milhões" tal, ele não quer ficar com o peso apenas com ele, por exemplo, então, ele leva para o conselho. Então, isso é troca de ideias e você acompanha... O que ele faz é informar. Né? O papel do Diretor é assim: manter o Conselho informado semanalmente. Eu acho que é a cada quinze dias, às vezes depende da periodicidade das reuniões, mas o Diretor tem como obrigação informar o conselho e todo final de mês tem que falar: - "Olha, o orçamento do mês era trinta milhões e nós gastamos trinta e dois". Mas, porque gastou trinta e dois? É justificar quando tem algum gasto acima do orçado. Então, é um acompanhamento realmente rigoroso. E cada gerente tem o seu papel de controlar os seus gastos. Por exemplo, dentro da minha área que é a área maior dentro de investimento, pessoas e tal, eu também tenho meu limite que é aquele valor aprovado. [G3]

Acima, os comentários reforçam o relacionamento, impondo-se de cima para baixo, ou seja, referem-se ao controle exercido pelo conselho administrativo sobre as ações da equipe executiva. Porém, a seguir, a gerente de vendas expõe o papel exercido pela equipe executiva crucial no inter-relacionamento. Este aspecto é tido pela literatura como crítico nas cooperativas e se impõe nos argumentos em favor da separação da propriedade e controle, onde os cooperados se especializam em assumir os riscos do investimento, enquanto os executivos se concentram em administrar.

Esse é um pré-requisito para ser um conselheiro: ele tem que ser um cooperado. Então, assim, eu vejo que olha muito pro cooperado, para a pessoa como cooperado. (...) Ele [conselheiro] vai ter que se adequar a isso tudo, né? Porque, nem sempre o que o cooperado deseja é o melhor a fazer naquele momento. Então, ele tem que ponderar muito e aí que entra os argumentos do Gerente de Divisão. O Gerente de Divisão vai ter que justificar, porque, naquele momento, não pode permanecer o interesse do cooperado e tem que permanecer o interesse da companhia, sabe? [G2]

Em algum momento existe essa divergência [entre os interesses dos conselheiros e dos cooperados], mas aí tem que ter... O que prevalece naquele momento, é o que? A equipe de Gerentes de Divisão, juntamente com o Diretor, deve provar por A mais B que, naquele momento, tem que prevalecer o interesse da cooperativa e que, no futuro, vai beneficiar todos os cooperados. Pode, inicialmente, não parecer a melhor decisão naquele momento, porém, o Gerente de Divisão junto com Diretor têm que convencê-los que, futuramente, aquilo vai ser o melhor para a companhia e para todos, para os interesses de todos os cooperados. Porque nem sempre... Fica naquela coisa, eles não têm a visão a longo prazo. Por quê? Os interesses se misturam. Tem interesse de cooperado, da empresa dele próprio, com o interesse da cooperativa. Então, de repente: - Ah, eu quero juntar isso com isso". Não dá, sabe? Então, de

repente, o que você almeja para três, cinco anos, não é o que a gente planeja para a companhia. Então tem muito isso. [G2]

O assunto que emerge da declaração do Gerente reforça a deficiência aplacada pela estrutura com a nova definição de papéis, o que garante o afastamento do conselho administrativo da gestão de questões operacionais da cooperativa. A extensão em que a administração operacional se submetia à influência decisória dos representantes do conselho de administração, inevitavelmente, tendia a refletir os interesses de grupos a que os conselheiros estavam vinculados. Na cooperativa, esses grupos de interesse são formados por cooperados, com cultivos iguais ou semelhantes, por cooperados de regiões geográficas específicas, por cooperados com menor e maior escala de produção e, portanto, com volumes de participação distinta na cooperativa – ditos “pequeno” e “grande” cooperados. No depoimento a seguir, quando indagado sobre as razões pelas quais teria decidido candidatar-se, o conselheiro fornece indícios da forma em que o comportamento político se manifesta na organização.

Eu acho que de certa forma eu representava um pouquinho o grupo de rosas. Rosas era muito forte naquele tempo. Tinha um outro colega meu... ele já era do conselho e se recandidatou, então, do setor de rosas tinha dois. De alguma forma o pessoal achava que agente podia representar os colegas. [...]

Hoje em dia funciona assim: a cada quatro anos nós temos eleição e pela lei do cooperativismo um terço tem que sair. Dois saem, então você tem que ter no mínimo dois candidatos, né? Então, hoje o conselho, o esquema é: ele convida duas pessoas. Alguém mais quer fazer parte da eleição? É livre, aberto, mas aí ele entraria meio que independente. O conselho já convida dois, então, eu fui convidado a participar de novo do conselho. A gente procura, na medida do possível, olhar assim: ter algum representante de flor de corte, outra de vasos floridos e tem o setor de plantas verde também. Então, para ter um pouco de representatividade dentro do conselho, né? Por que, por exemplo, eu sei mais ou menos o que se vive dentro da 'flor de corte' e tem outras pessoas que sabem melhor o que é “vaso” e outros plantas verdes. Não quer dizer que eu vou estar lá dentro só defendendo flor de corte... [CE3]

Outro conselheiro confirma a posição da cooperativa em buscar a representação de grupos diferentes de interesse no conselho. Isso é revelado quando ele foi interpolado sobre as razões pelas quais teria sido convidado a se candidatar.

Era um produtor tipicamente brasileiro, né? Um produtor pequeno e que tinha uma visão é... que representava a maioria dos produtores pequenos. Então, os produtores pequenos achavam, naquela época, que eles precisavam de um representante no conselho. E aí deu-se início a esse processo. [CE6]



Vale notar que, de acordo com o Quadro 5 (p.71), o comportamento político aparece em elementos de fonte de identidade, fonte de autoridade, mecanismos informais de controle e lógica de transações, caracterizando Lógica institucional de Estado. No entanto, conflitando com a opinião anterior, outros dois conselheiros foram enfáticos em negar a conformidade com a orientação política na organização.

Eu acho que, assim, nesses últimos dois conselhos teve um pouco disso. Talvez nos conselhos anteriores, também ia mais para esta linha, mas eu acredito que isso deva mudar, porque... ãnh... O conselho de uma cooperativa, ela não é política, ela não tem que representar classes, ela não tem que representar, ela tem que fazer... ela tem que pegar as pessoas que consigam agregar para a direção da cooperativa, para o desenvolvimento da cooperativa, queira ele, seja produtor de flor de corte, flor de vaso ou de plantas ornamentais... Isso, eu acho que pouco importa, porque a gente não trata de: - “Oh, nós temos que fazer...”. A gente não trata de assuntos operacionais ou de mercado ou de produtos específicos, nós temos uma visão um pouquinho mais geral, mais estratégico, entendeu?! [CE4]

Nós já tivemos discussões dentro do conselho sobre a renovação do conselho:  
 - “Ah, mas tem que ter um produtor de... tem que ter um produtor que representa os pequenos e tem que ter produtor de flor de corte”. Eu falei:  
 - “É tudo balela o que vocês estão falando aí agora”. Porque aqui não é política. Nós temos... Nós não temos representação de classe aqui. Não existe. No meu ponto de vista não existe isso. Então, eu... o que eu falei:  
 - “Vocês acham que eu represento os produtores médios e grandes de flor de vaso? Vocês acham que eu represento isso?”. Eu não represento isso, eu não sei quem votou em mim e, também, não me interessa, mas eu espero que - nós temos renovação ano que vem [Março de 2012] - que as pessoas têm que votar nas pessoas, não porque eles são legais ou eles são grandes empresários ou eles são pequenos empresários, ou ele é 'flor de corte' ou ele é 'flor de vaso'. Você tem que votar porque acha que a pessoa tem capacidade de levar a cooperativa para frente, só isso. E, se todo mundo é preto, se todo mundo é católico ou é protestante ou todas as características, não interessa. Só por capacidade. Para mim é só isso. [CE5]

Nestes últimos depoimentos demonstram-se crenças e valores condizentes com a lógica institucional de mercado, cujos critérios de capacidade e competência para conduzir a cooperativa no atingimento de seus fins sobressaem. Há que ter presente, contudo, que, conforme exposto acima pelo conselheiro “CE4”, a cooperativa encontra-se em transição para um apoio mais veemente de lógica de mercado, mas em alguns aspectos ainda corporifica aspectos coerentes com lógica de Estado. No que se refere a isso, a pesquisadora presenciou um episódio que contribui para essa análise.

Durante a pesquisa, ao passo que emergia a questão de representatividade de grupos de interesses no conselho administrativo, buscou-se debater mais sobre esse tópico nas

entrevistas. No entanto, como pode ser observado no relato do Conselheiro CE4, rejeitou-se esse posicionamento. No dia seguinte à entrevista com este conselheiro, após uma reunião do conselho de administração, foi agendada a entrevista com o Conselheiro CE5. No final da reunião, fui convidada a entrar na sala de reuniões e este, na frente dos outros conselheiros, se dirigiu à questão de representatividade de grupos no CONAD, rejeitando-a. Neste momento, ficou a impressão de que o assunto foi abordado na reunião e que os conselheiros quiseram retratar a questão de modo a não transparecer uma imagem “antiprofissional”, de gerência atrelada a interesses alheios à eficiência da organização. Esse episódio indica o desejo por parte do conselho de se manifestar condizente com lógica institucional de mercado.

Continuando com a explicação sobre a estrutura na Figura 8, com relação ao segundo aspecto elencado na reunião estratégica para melhorias: “Muitas críticas eram sobre pessoas; correto é criticar e dirigir-se aos processos, não às pessoas”, a equipe executiva realizou um trabalho, como parte do processo de adoção da estrutura de governança que melhorou a definição de papéis e funções dos cargos na cooperativa. Com esse trabalho, as atribuições ficaram mais claras e a estrutura mais transparente para questionar e/ou cobrar o cumprimento das funções. Tal exigência diz respeito à formalização e reforça o empenho da organização em estabelecer maior impessoalidade nas relações internas e, conseqüentemente, posiciona a cooperativa em maior acordo com a lógica institucional de mercado.

Na base da Figura 8 estão representados os clientes (externos) e os cooperados enquanto fornecedores. Quando desejam tratar de assuntos de natureza operacional, devem dirigir-se aos gerentes ou colaboradores de área. À medida que a questão ultrapassa sua alçada de atuação, os clientes ou fornecedores são encaminhados para as posições diretamente acima. Neste sentido, entre os procedimentos envolvidos com a adoção da estrutura, era necessário definir melhor os fluxos de comunicação e as funções dos chamados colaboradores da cooperativa. Esta atribuição, como explica a diretora, ficou a cargo do setor administrativo-financeiro e pode ser considerada uma das etapas preliminares do processo de adoção que será analisado na seção seguinte.

Eu conheço essa mudança, essa estrutura. Quer dizer, na verdade, começou a trabalhar isso no ano passado, ele [presidente] contratou um consultor para estar fazendo esse trabalho aí com eles, com os sócios ... O [nome do consultor], na verdade, trabalha com o conselho de administração e alguma coisa com o diretor, e nós, nessa gerência, nós também assumimos nosso papel porque a gente vem

fazendo um trabalho, acho que desde 2008, 2009. Porque, até então, não tinha... cada área não tinha sua missão definida. Então, a gente assumiu aí um trabalho pra estar elaborando um plano de cargos e salários... Daí quando você volta: - mas como que eu vou fazer um plano de cargos e salários se cada área ainda não tem a sua missão definida? Então, nós fizemos todo esse trabalho e a gente está praticamente, poderia dizer, com 99% concluído esse plano de cargos e salários. O que vem um pouco ao encontro com isso que o [nome do presidente] está querendo agora também, essa coisa da profissionalização - né? Que é um caminho meio que sem volta. Então, a gente, em algum momento, nós participamos também de alguma coisa. [D2]

A gente já tinha meio definido até a missão da nossa área porque, para a gente, isso era claro. Mas, quando você não põe no papel e passa para sua equipe isso ainda não é transparente. Quando você pensa em transparência... Então, nós escrevemos. Se você entrar - não sei se você viu - aqui na minha divisão a gente tem, pôs no quadrinho e a gente não fez pensando: "é para ter uma quadrinho". Nós pensamos que a gente tem que ser atuante naquilo. Então, é nesse momento que eu enxergo uma integração, entendeu? Por que eu acho que isso (cúpula de cima) faz parte e isso (cúpula de baixo) faz parte. É um caminho de mão dupla, né? Vai e vem. [D2]

A estrutura organizacional reporta-se ao terceiro aspecto “Criar mais clareza na função de sócio-proprietário e de sócio-usuário da empresa” com a separação das dimensões Cooperativa e Empresa. Esta distinção auxilia na especificação dos diferentes papéis os quais os sócios exercem na organização e reduz a ambiguidade e os conflitos no processo decisório. Cabe a ele assumir as atribuições de proprietário da organização somente nos eventos referentes ao primeiro domínio. Em quaisquer outras situações, isto é, na dimensão empresa, os cooperados devem portar-se como fornecedores e usuários dos serviços da cooperativa. Os trechos a seguir retratam a questão.

Por exemplo, o *Cash & Carry* [novo sistema de comercialização em discussão], vai construir ou não vai? Se o sócio lá falar: - "não, isso é um projeto que pode me prejudicar comercialmente aqui dentro do Veiling", não vamos aprovar esse negocio, entendeu? Então, aqui está uma gestão estratégica comercial, por exemplo, que é a implantação ou não desse *Cash & Carry*, tá? Então, é bem separado aqui a parte dos sócios com a parte do fornecedor, porque aí a gente entra... Olha aqui a diferença: sócio - poder de decisão numa assembleia - e fornecedor. Então, no dia a dia ele tem que se comportar como qualquer fornecedor, sem se posicionar como: "Eu mando em você, você tem que... eu pago as suas contas". Acontece, tá? Por isso que eu digo... É que aconteceu há muito tempo e ainda tem aqueles sócios que chegam aqui, chutam a porta, xingam e não sei o quê. Mas, diminuí muito com esse esforço de mostrar para ele: - "Olha, aqui [na dimensão cooperativa] você realmente manda, então, as linhas principais, se você não concorda, você tem que, aqui [aponta na figura para a dimensão cooperativa], se manifestar. Aqui, [aponta para a dimensão empresa na figura] você é um fornecedor". Aqui [na dimensão empresa] a gente cobra ele como qualquer fornecedor de qualquer produto. Aqui, por exemplo, o cliente que pediu para ele entregar o produto cinco horas da tarde e

ele não entregou, a área comercial liga e fala: - “Aí amigão, porque você não entregou? O que que está pegando?” Você não cumpriu? [G3]

Foi explicado em assembleia, foi explicado em reunião informativa, foi falado isso, acho que em pelo menos umas três reuniões. E com os sócios mais jovens, é a segunda reunião que nós fizemos e a segunda reunião que nós voltamos a apresentar. Porque isso aqui é um negócio meio complicado para as pessoas entenderem... Porque é uma mudança, totalmente... Você fala: - “Bom, eu sou o dono, mas eu não sou o dono”. Sim você é dono, mas aqui [na Dimensão Empresa] você é usuário e você tem que respeitar as regras como todo mundo respeita. [CE4]

Esse desenho é a imagem da estrutura que deve estar presente na cabeça de todo mundo. Em outras palavras, qual é a hierarquia dentro da nossa sociedade Veiling? Essa é o desenho. Isso já foi mostrado várias vezes e tem que se repetir para que todo mundo saiba como é que isso funciona. Resumindo: ela separa o sócio em duas pessoas. Tanto que nós usamos palavras diferentes, uma é sócio, outra é fornecedor, mas é a mesma pessoa, mesma pessoa física. Quando eu vou para uma assembleia eu estou com o boné de dono, sócio. Eu vou discutir gestão, visão de futuro, problemas na sociedade. Quando eu estou entregando a minha mercadoria para comercialização, eu estou com o boné de fornecedor, eu sou alguém que usa os serviços daquela sociedade. (...) Eu concordo plenamente com este desenho, por que eu não posso chegar lá e dizer para o diretor que ele tem que demitir aquele um por que aquele lá não está valendo direito. Não compete a mim. (...) Este perigo existe porque, sendo dono, muitos acham que podem dar palpite a toda hora. Mas, isso não pode. Ele não pode interferir na gestão da cooperativa fisicamente. Existe um diretor para isso. Existe um diretor, existe um conselho que cuida disto. Então eu posso detectar uma falha ou imaginar uma melhoria, mas eu não posso a qualquer hora e para qualquer pessoa expor isso. Eu tenho que seguir os trâmites da organização. (...) Um exemplo: um carrinho meu caiu no pátio, tombou no pátio. Eu não vou levar este assunto numa assembleia. Os outros sócios irão falar: - “Meu amigo isso é problema seu! Vai discutir com o operacional, com o funcionário que derrubou aquele carrinho”. Isso não se coloca numa assembleia. [C5]

Para os sócios, enquanto proprietários da organização, o espaço delimitado para a sua atuação são as assembleias. No final do comentário anterior, extraído de uma das entrevistas, o cooperado C5 revela a distinção que se emprega com relação ao seu objeto. As assembleias são para tratar daquilo que é comum para a coletividade e não dos problemas particulares dos fornecedores de flores e plantas. Neste domínio, são discutidas, entre outros aspectos, questões da sociedade, visão de futuro, investimento, lucro e prejuízo da sociedade que englobam os assuntos estratégicos. Com o objetivo de demonstrar a dinâmica neste âmbito, são apresentados fragmentos que se referem especificamente a este tema.

Durante a assembleia, então, todos realmente são donos da cooperativa. Durante a assembleia. Bom, então isso aí está em qualquer lei cooperativista, a 5764, sei lá. É ali que existe a legitimidade dos sócios de questionar, opinar, reclamar, pedir informação é ali que ele deve exercer realmente o seu papel... [CE4]

No trecho anterior, o conselheiro enfatiza a legislação cooperativista para apoiar a distinção entre as dimensões empresa e cooperativa. No relato de um cooperado, a seguir, defende-se o modelo que delimita a abrangência de atuação do cooperado, destacando os benefícios em termos de velocidade decisória para responder às exigências que se impõem à organização. A lentidão dos processos de tomada de decisão, como se discorreu no referencial teórico, é apontada como grande desvantagem das organizações cooperativas.

Isso vale para qualquer sociedade de várias pessoas, na verdade para qualquer cooperativa. É muuuuito importante, você evita muitos conflitos. As cooperativas brasileiras sofrem muito justamente com essa interferência. Acabam fazendo coisas que não deveriam fazer, acabam sendo lentas, existe muita interferência na tomada de decisões, nos controles e tudo mais. Isso prejudica muito. Se este papéis não estiveram nitidamente separados isso prejudica muito. [C5]

Abaixo o conselheiro contribui para destacar a atribuição do CONAD:

Bom, aí então o conselho passou a cuidar do que era de fato a atribuição dele, que é a atribuição de planejamento de longo prazo, relacionamento com o sócio. O sócio não pode ficar aqui dando palpite pro diretor, o sócio pode vir aqui e discutir com o executivo sobre problemas operacionais, problemas do dia a dia, isso o conselho nem quer saber isso, é problema da executiva, dos executivos, dos gerentes, do diretor. Se o gerente não consegue resolver ele tem que permitir que suba o problema até o diretor. [CE2]

Com relação às questões administrativas, alocadas para a dimensão cooperativa no Quadro 12 (p.184), o membro do CONAD confirma o encargo pelas funções de controle e monitoramento do desempenho da gestão

Esse é o nosso papel também, né? Ficar cobrando diretor: - “opa! Mas, porque... você faz orçamento, mas porque você precisa de tanto dinheiro, para quê isso, pra quê isso? Nosso questionamento. Por que o orçamento quem faz... Quem vem com as propostas é esse grupo aqui [aponta na figura impressa para a parte inferior]. Vamos supor, a logística: - “ah eu preciso de tanto dinheiro no ano que vem pra investir nisso, nisso, nisso e nisso. Aqui (Setor comercial) é a mesma coisa e aqui (Setor Adm.-financeiro) é a mesma coisa. E aí nós questionamos: - “Ou, mas pra que isso?!” Este é o nosso papel: - “Mas precisa mesmo disso?”. Agora, os investimentos, quem tem que vir com a proposta para o conselho é esse grupo aqui. Daí passa primeiro, nós questionamos tudo: - “ah estamos de acordo e tal”. Aí é levado para assembleia, é aberto pra todo mundo, explicado pra todo mundo, todo mundo pode se manifestar, sabe? É transparente e depois, no final, isso vai para votação. [CE3]

No que se refere ao controle e monitoramento, o Conselho fiscal responde pela fiscalização dos atos do executivo e do conselho: se está seguindo as normas legais, se a sua atuação está de acordo com o estatuto da cooperativa e não ultrapassa o orçamento estipulado. Toda a contabilidade da cooperativa é auditada por uma empresa, cuja contratação é de responsabilidade do conselho fiscal. No depoimento a seguir, cooperado eleito explica que essa foi uma atribuição nova para o conselho fiscal, que acompanhou as alterações com a introdução da estrutura de governança.

Aí nós mudamos o que? O conselho fiscal... Qual é a atribuição do conselho fiscal? É contratar uma empresa de auditoria externa. E não brincar de ser auditor. E nem o conselho de administração brincar de ser diretor. Porque o conselho de administração na maioria das vezes é leigo em administração de uma empresa desse tipo, então ele tem que se ater a contratar um bom diretor, um bom executivo, né. E o conselho fiscal ele tem que se ater a contratar uma boa auditoria externa, porque auditoria externa sim é uma empresa especializada em auditar os atos do, do executivo. Então... Quando nós mudamos a forma de trabalhar... Quando nós mudamos a forma do conselho de administração trabalhar, nós mudamos também a forma do conselho fiscal de trabalhar, mudamos o foco do conselho fiscal. - “Conselho fiscal vocês devem se ater a fiscalizar os atos do executivo.” É... Aí, aí nós conseguimos - acho que isso foi pra nós muito importante, porque o conselho fiscal que era uma... era pra nós um quase um inimigo, né? porque gerava conflitos enormes, ele passou a ser um parceiro. Olha, nós temos aqui o nosso diretor, nós também não conseguimos ficar aqui dentro vendo se todas as ações foram corretas. (...) Nós tínhamos um conflito interminável entre o conselho fiscal e o conselho de administração. O conselho fiscal ele tem que se ater aos processos, aos procedimentos, aos documentos. Ele não é administrativo. O conselho fiscal, ele fiscaliza. [CE2]

A seguir o conselheiro menciona uma forma interessante de distinguir os papéis do Conselho de administração e Conselho fiscal.

Eles são representantes dos associados, mas de uma outra forma. Na verdade o conselho administrativo faz e ele sempre tem que estar olhando pra frente. O conselho fiscal é um pouco olhar o que foi feito, controlar o que foi feito. O conselho fiscal olha de hoje pra trás e o conselho administrativo sempre tem que estar vendo pra frente, a estratégia, para onde que nós vamos, tentar olhar alguns anos pra frente. [CE4]

O membro do conselho reforça os aspectos positivos acarretados com as mudanças na organização, entre as quais uma maior organização é citada, provavelmente em consequência de maior formalização dos papéis na organização.

Agora, a gente está com um plano de trabalho melhor. Assim, por exemplo, tudo que a gente quer ver a gente passa para o diretor, o diretor procura e se a gente precisa ir para algum departamento, marca hora com o departamento. Uma maneira mais organizada. E esse ano a gente fez duas reuniões com o conselho de administração, conselho fiscal com o conselho de administração que aí o conselho fiscal leva algumas perguntas, algumas questões que tem para o conselho de administração. [CE1]

A investigação realizada permite afirmar que o modelo de governança, que concebe a separação da propriedade e controle para organizações do tipo cooperativa, é parcialmente empregado na Cooperativa Veiling Holambra. Tal apreciação está apoiada no Quadro 7 (p.98), que estabelece as condições para basear a análise. Assim, pode-se verificar que a condição “1” de delegação pelos proprietários ao CONAD do poder de contratação e demissão do agente principal de administração é satisfeita; porém a condição “2” não é em sua totalidade. A segunda condição abrange duas concessões: direitos de decisão de controle e gestão ao CONAD, e direitos de proposição e execução de projetos ao CEO.

Com relação aos direitos de controle e gestão, os proprietários os outorgam ao conselho de administração até o limite de 600 mil reais por ano, em investimentos. Quando os valores superam este limite, as decisões devem ser levadas para votação em assembleia, como declara o conselheiro.

O conselho é responsável pela... junto com a diretoria, claro, pela implementação do que foi discutido, do que foi votado. Então, a gente tem uma certa autonomia dentro do conselho, mas quando envolvem grandes mudanças ou grandes valores, isso sempre é levado para assembleia, para votação. É discutido junto com os sócios. Isso é feito, mas a gente tem uma autonomia no dia a dia, vamos dizer, com pequenos valores: - “Ah não está no orçamento tem que fazer uma pequena mudança e tal”. Porque toda hora você ter que ir para a assembleia para qualquer mudança fora do orçamento, é complicado! Então, a gente tem uma autonomia, acho que de 600 mil reais e alguma coisa durante o ano que, até esse valor, a gente tem uma certa liberdade. Isso está dentro do estatuto, né? Esse estatuto, também, foi votado por todo mundo. Então... Para ter um pouco de limites também, né? Por que muitas cooperativas, as vezes, quebram porque o conselho e a diretoria tomam uma direção, fazem grandes investimentos sem consultar a assembleia e às vezes dá errado. [CE3]

Já com relação ao direito do CEO e da equipe executiva de propor e executar projetos, verificou-se o consentimento pleno; contudo percebeu-se nas entrevistas que, em decorrência de alguns projetos dependerem da aprovação em assembleia, com vistas a obter maior aceitação dos projetos, a equipe executiva prefere incluir alguns conselheiros na sua

elaboração. Alguns relatos apontaram que as propostas possuem maior probabilidade de serem bem votadas, se algum conselheiro estiver envolvido na sua formulação. Deve-se destacar, com relação a isso, que existem critérios quantitativos que determinam os níveis adequados de aceitação. Mesmo que se tenha o voto da maioria dos sócios, projetos que não alcançam os níveis satisfatórios de aprovação precisam passar por modificações e novas eleições.

O associado, quando ele manifesta que a aprovação, a votação do plano de investimento é baixa, vamos falar, abaixo de 65, 70% a gente já sabe: isso é um sinal de que ou nós não sabemos nos explicar muito bem e o associado não concordou, ou de fato nós temos que rever aquilo que nós estamos querendo fazer. Ou, a nossa visão pode estar falha. (...) Aprovou, aprovou, mas, a gente não tem dificuldade nenhuma: - “Olha gente, na última reunião a votação do plano de investimento foi muito baixa, nós colocamos essa parte aqui em *stand by* porque nós vamos reavaliar, vamos discutir novamente em outra reunião informativa. Vamos trazer de novo, vamos discutir de novo, até que haja uma aprovação melhor”. [CE2]

Com apoio do Quadro 7 (p.98), portanto, confirma-se a adoção parcial da estrutura de governança 'separada' na cooperativa estudada. Outros aspectos importantes para essa análise referem-se à dedicação do presidente, que é alta na CVH, e ao fato de que, aparentemente, os problemas de agência<sup>9</sup> estão controlados, porém à custa de maior autonomia do CEO e da equipe executiva. A literatura sugere que, para os custos excessivos de controle dos problemas decorrentes do conflito de agência, indica-se a adoção de princípios de governança corporativa; contudo, como será apresentado na seção seguinte, entre o início do processo de adoção e o momento em que foi realizada a pesquisa, há curto espaço de tempo. Essa incipiência pode ser o motivo de que não se tenha alcançado um sistema eficiente, nos termos de Fama e Jensen (1983). Por outro lado, de acordo com os pressupostos basilares desta pesquisa e levando-se em consideração o contexto histórico da organização foco, o hibridismo de lógicas institucionais aparece como fator de forte influência na adoção de práticas. A análise, em seguida, do processo decisório de adoção da prática de governança corporativa pretende trazer mais luz sobre essa questão.

---

<sup>9</sup>Custos que surgem da tentativa de prevenir a divergência de interesses entre os membros e seu corpo de diretores e gerentes, ou, dito de outra forma, consiste nos custos originados da relação conflituosa entre proprietários e gestores da organização (COOK, 1995). Fama e Jensen (1983) explicam que custos de agência incluem os custos de estruturação, monitoração e coordenação do conjunto de contratos dos agentes com interesses conflitantes.



#### 4.3 Processo de adoção de procedimentos de governança corporativa

A compreensão do processo decisório organizacional envolve a análise de eventos de tomada de decisão durante o decurso do tempo, o destaque dos atores envolvidos e da sua influência, o apontamento das motivações, crenças, valores e interesses, como também de elementos contextuais e materiais importantes, que compõem as circunstâncias em que as escolhas foram realizadas. Neste ponto do trabalho, prossegue-se com a análise do processo decisório para a adoção da estrutura, identificando traços de influência de lógica institucional.

Vale destacar que, na visão do conselho administrativo da cooperativa, na época em que foi realizada a pesquisa, a adoção não estaria completa. A adoção é destacada pelo grupo como parte de um processo mais amplo, para o qual faltam etapas a serem percorridas.

Isto está literalmente em processo porque nós, como produtor, no conselho temos que aprender a não mais intrometer no dia a dia do executivo e o executivo, diretor com sua equipe, tem que aprender que eles não podem mais voltar toda hora para o conselheiro ou conselheira para pedir o que ele tem que fazer. Como eu falo as vezes brincando, eles não precisam mais pedir permissão para lavar o banheiro. Quando sente necessidade, eles mesmos... Então isso, nós estamos, nós fizemos, nós também definimos mais claro qual é realmente a função da cooperativa, o que é que a cooperativa faz, o que ela não faz. Isto a gente colocou numa lição. Para ter certeza... e também ainda a gente colocou as rédeas um pouco mais claras para todo mundo. Nós temos aqui 350 colaboradores. Nós temos momentos que tem aqui duas mil pessoas trabalhando, entre produtores e seus colaboradores, transportadores, clientes e seus colaboradores. Chega mil clientes, duas mil pessoas aqui e o pessoal tem que trabalhar entre si, então, nós temos que ter regras como cada um tem que se comportar. [CE7]

O Quadro 13 mostra o cronograma de atividades que foram executadas para adotar o modelo de governança corporativa na estrutura da Cooperativa Veiling Holambra.

QUADRO 13: Etapas e atividades do Processo Decisório para adoção da nova estrutura

	ETAPAS PARA A ADOÇÃO DA ESTRUTURA	ATIVIDADES
1 <sup>a</sup>	Identificação da situação problema (Entre 2005 e 2008)	-
2 <sup>a</sup>	Busca por alternativas (2008 e 2009)	Visita às cooperativas floricultoras da Holanda Reuniões com o consultor contratado Diálogo com o CEO
3 <sup>a</sup>	Desenvolvimento do projeto (Final de 2009/ início de 2010)	Reuniões estratégicas quinzenais do conselho administrativo com o consultor (CEO participava)
4 <sup>a</sup>	Proposição das ideias do projeto junto aos sócios (Out. 2010)	Assembleia informativa para apresentação da Estrutura. Trabalho em grupos para coleta de sugestões sobre a missão e os princípios da organização
5 <sup>a</sup>	Proposição do projeto para os funcionários contratados (Dez. 2010)	Reunião com CEO, Gerentes e Colaboradores
6 <sup>a</sup>	Consolidação e aprovação da estrutura de governança (Dez. 2010)	Assembleia Geral para apresentar a versão final da estrutura, missão, valores e princípios da cooperativa. Votação
7 <sup>a</sup>	Implementação (2011)	Adoção dos princípios de governança corporativa, com dificuldade com cooperados mais antigos e ainda restando dúvidas
8 <sup>a</sup>	Manutenção (2011 em diante)	Reuniões com o 'Grupo de Cooperados Jovens'

Fonte: Dados primários e documentos

Nas entrevistas, quando indagados sobre as motivações para a adoção da estrutura, os participantes da pesquisa demonstraram convergência na detecção dos problemas. Entre os aspectos apontados, já foi citada a questão dos diretores que, no passado, possuíam muito poder na tomada de decisão. Desta forma, a organização tomou rumos que nem sempre representavam o melhor para a coletividade de investidores. Isso é citado, por exemplo, pelo presidente da cooperativa quando ele comenta que algumas unidades inviáveis economicamente eram mantidas com recursos advindos dos resultados das outras.

Na prática, a cooperativa era liderada pela diretoria que.. estava mais preocupada em manter todas essas unidades junto, do que explorar bem estas unidades [...] Sabe, na minha visão, o central (cooperativa central) estava muito mais focado para manter a central em pé e deixar todas as unidades dentro do bolo, do que administrar a empresa como um todo. Eles usavam o bolo grande de dinheiro como meio de juntar todo mundo. A cooperativa tinha muito... era muito rica - quer dizer, sólida financeiramente. [CE7]

Um cooperado confirma o comentário anterior com a crença na responsabilidade dos diretores pela grande crise da cooperativa. Na sua visão, isso se justifica pelo fato de os diretores não servirem à empresa como se fossem donos. Este ponto apresenta indícios favoráveis à administração da cooperativa pelos seus proprietários.

Talvez seja esse o grande fator da quebra: ter muitas pessoas que eram funcionário, não era... Eles não vestiam a camisa, vamos dizer assim. Vestir a camisa, o que é vestir a camisa? Você trabalha em uma empresa, aquela empresa é como se fosse sua. [C4]

Responsabilizando os conselheiros do período pela falha no controle dos diretores, o entrevistado a seguir reforça ainda mais a motivação pela adoção de uma estrutura que seja clara e transparente, onde o controle possa ser exercido veementemente.

A situação já vinha ruim por uma questão de gerência, questão de má administração. Má administração de recursos, dinheiro, má administração de negócios. O negócio não rendia dinheiro, não dava lucro e o pessoal insistia em manter isso, insistia em não melhorar a administração disso ou mesmo fechar. Falar: - “não tem futuro, não tem renda, não gera lucro, portanto, encerra”. [...] Aí entra um ponto interessante para o seu trabalho: - dentro do conselho nunca podem haver pessoas que dependem da cooperativa. Então, vou dar o exemplo de que na direção, no conselho anterior da CAPH, havia, pelo menos dois conselheiros financeiramente dependentes da cooperativa. Dois conselheiros dependiam do crédito da cooperativa. Se a cooperativa fechasse o crédito, a empresa [particular] deles deixava de existir.

[...] O conselho não exerceu a sua função de controlador da gestão. Foi pura falha do conselho [nesta hora ele adota um tom incisivo]. O barco estava indo para um rumo que o conselho mal sabia. Porque? Primeiro, o conselho era fraco demais para impor a sua política, a sua gestão. Era fraco. Segundo, um dos motivos para ela ser fraco, era que dois ou três conselheiros dependiam financeiramente da cooperativa, em termos de crédito e tudo o mais, para subsistir. Era o conflito de interesses. Não tinha isenção. Não tinha isenção e como eles eram dependentes, eles não conseguiam - no português vulgar - peitar os diretores. Não conseguiram. Por isso que é essencial essa isenção, essa neutralidade, essa falta de conflito de interesses. Não pode haver conflito de interesses dentro da sociedade, nos dirigentes da sociedade. Eles não podem ser dependentes, comercialmente ou financeiramente da cooperativa. [C5]

O conflito de interesse foi percebido como empecilho à tomada de decisão, visando aos interesses da coletividade, impedindo a isenção necessária para que decisões racionais fossem tomadas. Para solucionar essa questão, estabeleceu-se a independência financeira em relação ao crédito da cooperativa como sendo um dos critérios para o cooperado assumir um cargo de gestão na cooperativa. Este critério, como também a crença na isenção, neutralidade

e impessoalidade como exigência para dirigir a sociedade, contempla a fonte de identidade condizente com lógica de mercado (ver Quadro 5), ou seja, “sem rosto”. O critério ressalta, além do mais, a exigência de um conselho forte, “sem amarras” para exercer controle sobre a direção da cooperativa. Mais uma vez se enfatiza o poder das decisões na mão do investidor, coerente com as características de sistema econômico, apresentadas no Quadro 5 de lógica institucional de mercado.

De modo geral, portanto, pode-se dizer que o emprego na cooperativa de princípios de governança corporativa visa atender a deficiência na definição e especificação de papéis na cooperativa. A necessidade de maior controle dos diretores, comentada anteriormente, integra-se à tendência de formalização de processos organizacionais na cooperativa que, para Hall (1984), vincula-se à tentativa de promover a ordem, consistência e previsibilidade e, consequentemente, a eficiência. Destacada por Lima (1998) numa perspectiva funcionalista, a formalização organizacional pressupõe atividades guiadas por uma série de passos padronizados e predeterminados; como tal, seria imprescindível para evitar processos decisórios complexos, que implicam perda de tempo e quebra de coordenação. A seguir os entrevistados expressam suas motivações para a adoção da estrutura em conformidade com estes propósitos, coerente com a orientação pela lógica institucional de mercado.

A cooperativa vai crescendo, cada vez tem mais clientes e mais sócios. Chega uma hora, então que você tem que esquematizar isso aqui para ficar claro pra todo mundo, né? Tem muita confusão entre o fornecedor e o sócio, né? Para muitos não fica claro quando ele é sócio e quando ele é fornecedor. Ele acha que pelo fato de ele ser sócio ele pode chegar lá e mandar de qualquer forma tudo. Não! Tem regras pra isso. (...) Por que tinha sócio que ele tinha um problema no comercial, ele chegava e achava que ele podia mandar em tudo e tinha que ser do jeito dele e tal... Então: - “não!”. Sabe, tem regras, tem normas de como proceder, né? Aí tinha às vezes atritos grandes. Então, de vez em quando, um fornecedor chegava a agredir verbalmente alguém dessa área aqui. Então, ele achava que é como se fosse dentro da empresa dele. [CE3]

A dificuldade é que alguns se comportam como fornecedores e outros se comportam como sócios no dia a dia, e isso não pode. Então isso atrapalha tudo né. Você define uma linha de trabalho, por exemplo, aí vem um sócio - como sócio - e fala com o meu pessoal, com o coordenador, por exemplo: - “Viu? Você sabia que eu sou sócio aqui, sabia que eu sou dono daqui, sabia que eu pago seu salário?”. Ele já, de cara... O que um funcionário abaixo sente? Já fica - né?: - “poxa vida!”. E, às vezes, o que um cara desses aqui [sócio] pede para eles [coordenadores do gerente] pode ser até obedecido, até por medo ou por falta de informação ou alguma coisa assim. Então, isso acontece: - “Pô, o cara aqui grita mais, então vamos atender ele melhor”. “Esse cara aqui é mais bravo - Opa! - então, não vamos deixar nem ele ficar bravo”. Então,

é esse tipo de interferência no posicionamento invertido é que causava dificuldades no dia a dia. [G3]

Eu queria deixar bem claro na assembleia, que: - “Gente! Aqui vocês são donos, vocês escolheram um conselho. O conselho representa vocês e o conselho tem um presidente, ele é meu chefe”. Eu não posso trabalhar pra 280 donos, não pode, impossível! Porque cada dono tem seu próprio interesse e isto eu quis colocar bem claro e eles aprovaram este desenho. Ele foi para a assembleia, está no estatuto, está lá. Aqui estão juntos, aqui são fornecedores e eu não quero receber ordens de sócios ou de fornecedores. Eu quero receber ordens daqui mesmo e o conselho e a diretoria determinam a estratégia e o caminho da cooperativa. Porque a força é grande em cima, não somente de diretor; o diretor ainda eles têm um certo respeito, mas pelo resto do pessoal. Isso é fatal. Fatal. Porque um dono, um sócio, entra e dá ordens para um funcionário, é fatal. Eu mando puxar o carrinho pra esquerda e vem outro lá que: - “Não, devia ir pra direita”... Então o carrinho pára. [D1]

O meu ponto de vista é o seguinte: Enquanto a cooperativa era pequena, era formada por sócios basicamente holandeses da comunidade e ficavam dentro da Holambra, que era bem próximo de todo mundo, todo mundo se sentia dono no sentido literal: - “Ah, eu posso mandar em todo mundo, posso mandar no diretor, posso mandar no funcionário, eu posso mandar...é... O meu produto tem que ser assim, tem que ser assado”. E conforme a cooperativa cresceu... surgiu a necessidade... falou: - “Ô gente, pera aí... não é bem assim”. Se todo mundo vier e falar com o rapaz que puxa o carrinho: - “Olha, puxa o meu produto primeiro” como é que vai ficar? Então aí começou a falar: - “Vamos deixar mais claro como funciona uma cooperativa, o que é uma cooperativa, qual é o papel... quais são os papéis, direitos e os deveres do sócio, quais são as responsabilidades”. Assim, começou um programa, assim, de conscientização mesmo. [CE4]

Observou-se nas entrevistas, a denúncia frequente de tentativa de os cooperados obterem tratamento privilegiado na comercialização dos produtos. A dimensão democrática de uso dos serviços (comentada na p.87 por Schneider, 1999) estaria sendo ameaçada pela extensão em que alguns se aproveitam da condição de proprietários para obter prerrogativas. Este foi um dos quesitos elencados pelo conselho administrativo nas notas de reuniões como foco das melhorias que seriam implementadas: clareza nas funções de sócio proprietário e sócio fornecedor. Abaixo, os trechos selecionados fornecem mais exemplos de como ocorria a interferência dos sócios nas questões operacionais da cooperativa. Revelam quanto os conselheiros se sentiam inclinados a interferirem na gestão da organização em prol de interesses particulares, em razão da proximidade com as atividades operacionais e de alguns sócios.

Então, antes um sócio, até 2005, um sócio, ele vinha muito facilmente ao conselho reclamar de problemas operacionais, encontrava na rua ou encontrava aqui dentro do Veiling, vinha questionar que : - “Tô com problema de horário, não consigo entregar e problema no controle de qualidade, que o pessoal do controle de qualidade... O comercial não faz o trabalho que tem que fazer.” E a gente se envolvia porque,

porque nós éramos cogestores, então... Como a gente era cogestor, a gente se sentia responsável, e a gente passava cada vez mais a ser executivo. Porque, bom, reclamou pra mim, eu vou tomar as providências, eu como conselheiro vou tomar as providências. Bom aí eu ia e falava com o gerente e aí o diretor... Qual era a função do diretor nesse meio? Qual era a função do diretor? Todos os papéis se confundiam. [CE2]

O produtor que estava acostumado, que tinha uma aptidão maior com um dos membros do conselho para chorar suas mágoas, e que aquele membro do conselho, de uma maneira ou de outra ajudava a tentar resolver os problemas, não com má intenção, mas, sim, porque eu tenho mais afinidade com ele, eu estou ouvindo os problemas dele, eu estou entendendo os problemas dele, eu vou brigar para que se resolva os problemas dele. Então, quando a decisão é dessa maneira, ela não é imparcial, é uma decisão que acaba... É uma decisão que é uma afinidade. [CE2]

O que acontecia muito era, assim, um produtor ligava pra mim e falava: - “Ô Marcos (nome fictício), é o seguinte: o meu caminhão está encostado aqui e o cara não está descarregando ainda. Está demorando demais”.

- “Você me desculpe, mas esse não é o meu papel. Isso você vai lá e conversa com o gerente da logística e ele vai resolver o seu problema. Vamos ver o que está acontecendo”. Às vezes ele falava: - “Mas eu sou dono disso aqui!”. [CE4]

Portanto, como pode ser visto, o modelo de governança adotado anteriormente pela cooperativa não propiciava transparência à sociedade. Antes de 1995, houve críticas acerca de deixar o direcionamento muito a cargo dos funcionários contratados. Após este período, a contrapartida mostrou-se prejudicial, com conselheiros excedendo-se em seus papéis, decisões tendenciosas, clientes e sócios inseguros ou equivocados quanto aos fluxos hierárquicos, e funcionários com dificuldade para exercerem suas funções. A seguir, ainda com relação às motivações para a adoção da estrutura, os relatos demonstram os problemas decorrentes da falta de definição dos papéis na cooperativa.

O cliente, ou ele ia diretamente no conselho ou ele ia diretamente com a parte operacional tentar resolver as coisas. Essa é a expressão dele: - “ah, com quem que eu falo? Ninguém resolve?! [CE6]

Porque a gente tinha uma interferência muito grande aqui. Interferência que eu digo assim, desde o trabalho operacional, sabe aquela coisa de cooperativa todo mundo manda? Eles achavam que todo mundo podia mandar, mas não, eles tinham que entender o conceito de cooperativa, que é: a partir do momento que se elegeu um conselho administrativo pra isso, um conselho fiscal pra isso, são para essas pessoas que eles têm que cobrar alguma coisa e, essas pessoas consecutivamente cobrar aqui conosco. Às vezes, assim, a gente tinha muito problema de falta de respeito, falta de educação mesmo com funcionário. (...) O produtor não sabia o lugar dele, então ele achava que o funcionário do Veiling era funcionário dele. Muitas vezes ele vinha aqui e mandava nas pessoas: - “Olha, você precisa fazer isso, isso e isso para mim.” - “Não, mas eu não posso porque a regra é assim, assim e assim”.

- "Mas, eu que mando aqui, eu que pago o seu salário". Então, assim, quando a gente ia cobrar, porque a gente cobrava muito isso do (nome do CEO), sabe?:
- "Você tem que chamar o cara aqui e conversar com ele, porque ele tem que saber o lugar dele."
- "Mas, qual é o lugar dele?" Não estava claro isso para o produtor. [G2]

Essa ligação muito próxima entre o produtor que acha que a sua cooperativa é sua, ele como dono ele manda nessa cooperativa, isto gerava muitas vezes conflitos. Até o ponto onde os produtores xingavam funcionários nosso da cooperativa porque não faziam bem o que produtor queria. (...) Se o produto tem defeito, tem defeito e aí ele xingava ou reclamava com funcionário. Ou, o seu produto não era vendido porque não tinha procura. Ou, atrasa caminhão, ou demorava para descarregar caminhão ou demorava para entregar... O pessoal, maioria, esses casos de xingar era normal. Num ano, para o conselho ficou cada vez mais claro que a gente precisava colocar em prática o que já consta já nos nossos estatutos. [CE7]

Porque daí, o conselho dá os conceitos, as ordens: - "Nós queremos isso, isso e isso" e o diretor vai fazer. E não é que o diretor toma as decisões e depois um outro conselheiro vai para cima do gerente: - "Não, não é bem assim". Isso no passado já aconteceu, estou falando uns dez anos atrás. Foram tomadas decisões no conselho, diretor passou para o gerente e o gerente começou a fazer e vinha a pressão de sócios: - "Que eu não concorda". Aí vinha pressão, daí um conselheiro falou: - "Não, não vai fazer mais, então". Daí, pulava sempre para lá e para cá. Isso, hoje em dia, é cada vez menos. [CE5]

Costumava muito os conselheiros tomarem a dor do cooperado e quererem resolver o problema do cooperado aqui dentro da empresa. Bom, mas aí era um conselheiro falando com um gerente, e o gerente - vamos falar: o gerente de logística. Aí o gerente de logística fala: - "Mas e aí? Quem que é o meu patrão?" É uma confusão na cabeça de um gerente, né?

- "O conselheiro veio aqui e falou que eu tinha que ser mais rápido no descarregamento, o diretor falou que não, que o descarregamento não é prioridade: E agora, para que santo eu rezo? Pro diretor ou para o conselheiro?" (...) Era uma confusão total de papéis, então um gerente de marketing sofria por que...
- "Bom, quem era o patrão? É o diretor ou o é conselho? Pra quem eu respondo?" Então, nós fomos percebendo isso e aí fomos trabalhando, fomos mudando nossa forma de trabalhar. [CE2]

Os nossos diretores sempre foram bons diretores, mas a cooperativa vai crescendo, você vai contratando executivos melhores no mercado. Executivos melhores eles não aceitam essa estrutura, eles tem dificuldade com essa estrutura, porque são duas pessoas mandando, o diretor é que tem que... todos esses setores deveriam estar aqui em baixo, subordinados ao diretor. (...) Então, era uma confusão de papéis. Nós fomos contratando diretores dentro do mercado, e os diretores tinham dificuldade com isso, a gente tinha dificuldade de conseguir manter um bom diretor ou de conseguir trabalhar junto com ele. [...]

Nós perdemos bons profissionais porque... Pela cogestão. Quando nós perdemos o segundo diretor - o segundo bom diretor - aí a gente chegou à conclusão que da maneira que a gente estava trabalhando não era possível. A gente não ia segurar nenhum diretor. Nós iríamos ter problemas com todos os diretores. Então, acho que esse foi o memento, pra mim, foi o momento que: - "Agora chega, eu não vou vir aqui pra tocar essa empresa no dia a dia, eu quero que um diretor toque", mas, bom, o que um diretor precisa? Ele precisa de espaço pra trabalhar. Então, de que forma nós vamos criar espaço para um diretor de forma a garantir que ele trabalhe para nossa visão? [CE2]

Tais exemplos mostram como se formou a percepção da necessidade de tornar a estrutura de relações mais clara: determinar os papéis de cada um na organização e formalizar os direitos e as responsabilidades. Os problemas relacionados ao papel do sócio na organização, atrelado a uma situação do passado, quando a cooperativa era pequena, apareceram com frequência nas entrevistas como motivador da estrutura. Há menção de que os próprios clientes sentiam falta de uma estrutura que ordenasse os fluxos de comunicação e as responsabilidades. Foram citados, ademais, os problemas na definição do papel dos conselheiros e de falta de coesão nas suas decisões, que interferiam nas atribuições dos gerentes. Em decorrência disso, outra questão, apresentada pelo conselheiro de código CE2, é que havia dificuldade de manter bons diretores na cooperativa. Todos estes pontos, de acordo com os participantes da pesquisa, teriam culminado com o início do processo de mudança na estrutura organizacional.

Vale lembrar que, de acordo com Chia (1994), tais motivações podem ser considerados efeitos da adoção da estrutura, como no exemplo do pino na gaveta que fura o dedo e causa dor. Analisada de forma retrospectiva, a sequência causal produzida é o reverso da experiência: o pino causou a dor, porém o pesquisador deve estar alerta para o fato de que, sem a dor, o pino não teria surgido à mente do interlocutor. “A causa é ‘imaginada’ depois de ocorrido o efeito, como parte de um esquema explicativo da coisas” (*tradução nossa* p.788). Para o presente caso, isso levanta a seguinte questão: as justificativas apontadas pelos atores para recorrerem à estrutura são causas para a sua adoção, ou, as alegações formaram-se *post factum*? Neste caso, tendo em conta a tomada de decisão como ato ontológico (CHIA, 1994), concebem-se as declarações como expressões da conformidade com lógica de mercado, que passou a ser apresentada como a nova versão da realidade. Portanto, justifica-se falar que a adoção teria causado as motivações, ou seja, propiciou que os participantes do processo decisório da cooperativa percebessem a forma de interferência dos cooperados na tomada de decisão, como sendo problemática e solucionável por meio da estrutura de governança corporativa.

A decisão de adoção, apesar de ser uma única decisão, faz parte de um processo maior de redirecionamento da orientação por lógica de mercado. Assim, decorre da perspectiva de Chia (1994) de decisão como ato ontológico, que as próprias motivações apresentadas pelos



atores para a adoção seriam consequências da adoção. Um efeito da nova versão da realidade que tem sido gradualmente construída ao longo da história da organização na qual se insere o processo decisório de adoção da prática de governança.

Por outro lado, não se pode negligenciar as outras esferas de ação que são também consideradas legítimas e se interpõem nesta versão da realidade. De acordo com os pressupostos de hibridismo, noções de substituição ou sobreposição não são apropriados para compreender a dinâmica social, engatilhada por transições em lógica institucional. Elementos de história e ideologia das organizações reforçam que as lógicas institucionais, que tinham relevância em um campo, se tornem remanescentes e continuem a guiar o comportamento. Os indícios deste fenômeno serão analisados adiante; todavia, por ora, é continuada a descrição do processo decisório para a adoção.

O membro do CONAD indica o ano de 2008 como o período em que teriam começado as discussões em torno da mudança de governança, como se observa no trecho a seguir. Ressalta-se o reconhecimento do conselho de que deveriam interferir menos na gestão da organização e dar mais autonomia para o diretor Geral.

Num ano, para o conselho ficou cada vez mais claro que a gente precisava colocar em prática o que já consta já nos nossos estatutos. Nosso estatuto, pela configuração, também consta que o conselho de administração administra a empresa e para isso nomeia um diretor geral para escutar. Então, nós temos o diretor. O conselho, no decorrer dos últimos quatro anos, decidiu entre si que nós vamos deixar o diretor trabalhar e nós só vamos trabalhar mais a nível estratégico. [CE7]

Um dos diretores informa a época que, na sua opinião, teriam iniciado os trabalhos para adoção da estrutura na cooperativa. Neste relato, ele apresenta quais eram as suas intenções com o emprego da estrutura na cooperativa:

A estrutura foi desenhada nos últimos três anos. Eu fiz, ou seja lá... Eu quero ser transparente, uma cooperativa transparente, então vamos desenhar também a nossa estrutura. [Eleva a voz] Vamos colocar na parede qual a missão e quais são os princípios e valores! É necessário! Você sabe por quê? Eu queria deixar bem claro na assembleia, que - gente! - aqui vocês são donos, vocês escolheram um conselho. O conselho representa vocês e o conselho tem um presidente, ele é meu chefe. Eu não posso trabalhar para 280 donos, não pode, impossível! Porque cada dono tem seu próprio interesse. [D1]

A dificuldade em lidar com a estrutura difusa de proprietários sem clara divisão entre a propriedade e o controle é retratada pelo diretor como um problema a ser reportado. A seguir, este posicionamento é corroborado na declaração de um conselheiro, que exalta o ponto crítico que levou à identificação da situação e à tomada de ações.

Quando nós perdemos o segundo diretor aí é que ficou mais claro que a gente precisava mudar a estrutura. Isso, pra mim, é o momento que me marcou mais aí de... E aí, a Holanda nos ajudou muito a enxergar isso, de que forma fazer, na Holanda tava muito clara essa estrutura. Então aí pra nós não foi tão difícil de: - “Bom, precisamos mudar!” A decisão não foi tão difícil, foi até bem fácil. (...) Nós vimos essa estrutura na Holanda, vimos claramente, essa estrutura ficou muito clara pra nós na Holanda, onde os *Veilings* lá, as cooperativas de comércio e flores trabalham desta maneira, aí pra nós ficou bem claro que a gente deveria mudar, mesmo porque nós, como conselheiros, não poderíamos estar aqui no dia a dia da empresa envolvidos. (...) Então, e a cooperativa vai crescendo e, então, pera aí! Eu vou cuidar da cooperativa ou vou cuidar da minha empresa privada? Então, todos chegaram à conclusão de que, não, nós precisamos mudar. Como que a gente faz isso? Então, vimos na Holanda o modelo porque lá as cooperativas deles são muito maiores do que as nossas. [CE2]

No início do processo decisório para adoção, o relacionamento da cooperativa brasileira com cooperativas holandesas foi essencial. A cooperativa brasileira possuía vínculos estreitos com a Holanda, sendo o país referência para os descendentes holandeses na transferência de padrões. Durante a pesquisa, foi possível perceber que o argumento “Lá na Holanda eles fazem assim” antecipava muitas decisões para a adoção de práticas e formas organizacionais. O relacionamento intra organizacional da Cooperativa Veiling Holambra, portanto, destaca-se como fator de peso no direcionamento para a orientação por lógica institucional de mercado. Em linhas gerais, tal influência possui três marcos: (i) na primeira crise, com a substituição do presidente da cooperativa; (ii) na segunda crise, com o suporte para a implantação do sistema Veiling e, (iii) na terceira, com o modelo de governança das cooperativas. No comentário a seguir detalha-se um pouco mais essa fase inicial de busca e desenvolvimento de alternativas para responder à situação identificada como problemática.

Eu não inventei isso. Não é a roda que eu inventei. Já era um consenso que está dentro do estatuto desde antes da cisão. Na cooperativa antiga está no estatuto. É uma estrutura que é muito comum, normal, nas cooperativas da Holanda. Então, a gente copia um pouco. A gente tem muito contato com as cooperativas lá. E lá a gente também viu a história de várias cooperativas. O que a gente vê lá é quanto mais clara as funções, menos ruído você tem nas decisões, etc. Mas, o conselho não

pode dizer: - “Nós temos diretor geral e agora nós vamos ficar de braços cruzados, não precisamos fazer mais nada”. Temos que nos apropriar dos números nos balanços, nos resultados aprovados. Então, o que eu fiz, eu contratei um consultor um *coach*. (...) Eu assumi a presidência um pouco: - “Bom, mas como que eu vou fazer?”. Então, eu contratei alguém com concordância com meus colegas e esse alguém, nada mais fez do que colocar um espelho na minha frente. Colocar o espelho na minha frente foi dizer: - mas o que você está vendo? O que você acha? Ele só fez perguntas: - Está bom (Nome do presidente). O que você quer?  
 - Eu quero que você me ajude a estruturar a cooperativa.  
 - Mas você quer o que da cooperativa?  
 - Eu quero ela um pouco mais... tirar a parte executiva da mão do conselho porque eles, como são empresários de seu sítio, não têm tempo para cuidar desta parte. Eu comecei a falar o que eu queria. Após isso, nós fizemos uns dias com o grupo todo onde eu falei:  
 - Gente, eu tenho um sonho, eu gostaria de fazer de tal, tal forma. Eu conversei um tanto com o (Nome do consultor) e o que eu faço? Eu quero ter mais separada a função de... deixar mais clara a função de diretor geral. [CE7]

Logo em seguida na sua fala o cooperado eleito 'CE7' sinaliza o diretor geral como uma das referências nas discussões sobre a governança corporativa: “Antes de fazer isso com meus colegas, eu tive muitas conversas e discussões com o diretor geral. Como eu falei, ali é macaco velho, ele trabalhou numa multinacional e numa multinacional é assim. Você tem acionistas que nomeiam um representante e este contrata o diretor geral...”. Como pode ser notado, a experiência do CEO em empresa multinacional se eleva nas considerações do presidente para propor a nova estrutura.

O relatório anual do ano de 2009 registra, pela primeira vez, menção às ideias do conselho administrativo com relação à necessidade de mudança na estrutura de governança. Para este propósito, a contratação de um consultor para auxiliar no processo foi notificada. Como documentado na ata da primeira reunião estratégica em dezembro de 2009, desejava-se tornar a estrutura organizacional mais clara e proporcionar mais autonomia à equipe executiva. No que se refere aos critérios para a escolha do consultor - descendência holandesa e com vasta experiência em organizações cooperativas - percebem-se indícios preliminares do fenômeno de hibridismo de lógicas, ou seja, a percepção de que seria necessário reportar-se a mais de um ambiente institucional (D'AUNNO; SUTTON; PRICE, 1991). Desejava-se modernizar a organização e fornecer uma estrutura que desse suporte a isso, apoiando-se no modelo de organização não-cooperativa; no caso, eram as multinacionais com as quais o CEO tinha trabalhado antes; contudo, houve preocupação para que o processo fosse acompanhado

por alguém que conhecesse as características específicas de organização cooperativa e pudesse direcionar as mudanças em acordo com elas.

Nos primeiros meses de 2010, deu-se início à sequência de reuniões entre o consultor e o grupo de conselheiros, que culminou com a representação formal da estrutura organizacional da cooperativa, retratada na Figura 8 (p.183). No total, o relatório anual de 2010 menciona 23 reuniões do conselho, nas quais se definiu a nova política estrutural da cooperativa e foi elaborado o plano, para implementá-la com apoio dos grupos da sociedade cooperativa. Na maioria dessas reuniões, o diretor geral esteve presente; portanto tais reuniões acabaram auxiliando outro propósito importante: a formação de uma visão coesa na liderança, que já tinha sido apontado nas entrevistas como um direcionamento importante na gestão da cooperativa.

Entre as ações desempenhadas com vistas à adoção, o trabalho para mudar o posicionamento do conselho em face da gestão da cooperativa foi um dos primeiros aspectos tentados. Com as reuniões quinzenais, com as quais se objetivava tratar de assuntos estratégicos, o conselho administrativo diferenciava-se do foco anterior, muito atrelado a aspectos operacionais.

Aí a gente teve que se adaptar e teve que se modelar a um novo conceito. Aí, contratamos, continuamos contratando bons diretores no mercado e fomos dando mais espaço aos diretores contratados. E o nosso objetivo era de que não iríamos interferir mais no dia a dia da empresa. O conselheiro não se intromete com o executivo. O conselho tem um único subordinado, que é diretor geral, única e exclusivamente, o conselho não fala com outros executivos, pode até conversar, mas não dar ordens a outros executivos. [CE2]

Em outro ponto da entrevista este entrevistado descreve a dificuldade de se distanciar das questões do dia a dia da organização.

Aí a gente não conseguiu mudar de repente também porque a gente tinha uma cultura, nós tínhamos uma cultura de que a gente deveria trabalhar muito perto da cooperativa, deveríamos estar muito presentes. Uma vez que você tá dentro é muito difícil você soltar isso para um diretor. Por quê? Porque já que você está aqui dentro, você tem o conhecimento da área. (...) então exigiu de nós um exercício aí de delegar ao diretor e dar a ele possibilidade de errar, errar e dar a ele... E a gente tinha que se afastar. [CE2]

Esse distanciamento mostrou-se particularmente difícil para o presidente que estava muito envolvido com a gestão da cooperativa. Antes de ser eleito presidente, quando era apenas um dos seis conselheiros, por uma questão excepcional de demissão do chefe da equipe executiva, ele assumiu interinamente a posição do diretor geral. O presidente da cooperativa, por esta razão, tem de estar constantemente policiando-se para não interferir no gerenciamento diário da organização, conforme mencionado a seguir.

Ele (CEO) também sabia e eu também sabia que isso não se resolve de um dia para outro. Aliás, é um processo, ainda está em processo de deixar cada vez mais claro para o conselho e para mim que não se mexe no operacional. Eu levei... não sei se dá para ver (o presidente aponta para a orelha), mas eu levei muitas puxadas de orelha do meu diretor:

- (Nome do Presidente), você estava outro dia lá com o gerente e você falou isso e isso e o gerente entendeu isso como ordem.

- Não é ordem, eu só troquei ideias com ele.

- (Nome do presidente), tome cuidado. Você vai lá e você não se vê como presidente, mas eles o veem como presidente. Uma palavra sua e eles entendem como ordem.

Bom, então, durante um ano, dois anos, eu quase não conversei mais com esse pessoal (Executivos na parte inferior da figura). No máximo no café. Chegou ao ponto de eles até estranharem: - (Nome do presidente), o que aconteceu que você não vem aqui mais? Isto só ficou claro para eles, quando mais pra frente no processo, eu chamei eles na mesa junto com o diretor e conselho, onde eu falei: - gente, conselho trabalhou com consultor e agora nós definimos esta forma de trabalho. (Presidente)

No final da sua fala, o presidente menciona a quinta parte do processo decisório, retratado no Quadro 13 (p.196), na qual os diretores e gerentes foram apresentados à estrutura.

O trabalho para que o conselho adotasse nova postura e ajudasse a promover maior autonomia para os executivos exigiu, simultaneamente, revisão do seu comportamento com relação aos sócios. Os conselheiros administrativos, devido ao seu envolvimento com determinados grupos de sócios, sensibilizavam-se mais com os seus problemas e, muitas vezes, sentiam-se compelidos a interferir na gestão da cooperativa em prol destes. Assim, a adequação do seu comportamento para com os sócios visava permitir maior impessoalidade nas tomadas de decisão e gestão mais profissional.

Então, a partir daquele momento a gente: - “Não, os problemas operacionais são resolvidos com a executiva, única e exclusivamente”. O conselho não discute

problemas operacionais, o conselho pode até ouvir, mas não espere do conselho uma solução. O conselho adotou a posição de: - “Você deveria ir falar com o executivo, porque são problemas do dia a dia”.

- “Mas eu acho que o Veiling devia mudar a sua forma de atuar. O Veiling deveria partir mais pro varejo.” Bem, aí é um problema de conselho, é problema estratégico. Aí, sim, você é convidado a marcar, peça para marcar uma reunião do conselho e aí sim você expõe as suas ideias. Então, aí, acho que nós conseguimos separar muito melhor qual era função do conselho e qual era a função do diretor. [CE2]

Eu acredito que, hoje, a maioria dos nossos associados já enxerga bastante claramente essa estrutura e eu acredito também que eles respeitam muito essa estrutura. Eles concordam muito mais com essa estrutura do que com a anterior. Hoje, se eu sair na rua, eu não tenho mais um cooperado que vai me abordar por causa de um problema operacional, antes era, bom... Um conselheiro quase que não podia sair na rua. Se ele saísse na rua ele era bombardeado de problemas individuais. [CE2]

Neste último relato, o conselheiro expõe a sua percepção da importância de ter o apoio dos cooperados, comentando as implicações disso para os conselheiros atualmente. Nos relatórios das reuniões estratégicas, realizadas no final de 2009, no tocante à estrutura organizacional que estava propondo-se, consta:

Criar uma visão de longo prazo. O objetivo é que a estrutura organizacional fique mais clara e crie mais autonomia para a executiva. Para isto, o papel do sócio, do Conselho e da executiva tem que ficar mais clara para as três partes envolvidas. Para alcançar sustentação e apoio desta visão em longo prazo, será necessário obter apoio dos sócios. (Relatório da Reunião estratégica do Conselho de Administração – 03/12/2009)

A preocupação explicitada pelo conselho, para que a decisão da estrutura de governança tivesse repercussão a longo prazo, era preciso considerar a soberania do sócio na organização, indica um fato relevante no estudo. Ou seja, permite supor que se reconhecia a necessidade de submeter uma decisão, tomada pelo conselho, ao processo democrático e, portanto, consubstanciá-la na Assembleia Geral. Esta forma organizacional historicamente representa as tradições e a ideologia cooperativista. Consequentemente, a proposição do projeto de mudanças na estrutura de governança para este público foi realizada em duas etapas, quarta e sexta, como pode ser observado no Quadro 13 (p.196).

A primeira sessão com os cooperados realizou-se no dia sete de outubro de 2010, como uma Assembleia Informativa e teve o objetivo de apresentar a proposta de mudança, estimular o debate e as sugestões, ou, nas palavras utilizadas pelo consultor: “Compartilhar e balizar as bases a partir das quais o Conselho quer dirigir a Cooperativa (Governança)”

(Minuta da reunião do dia 20 de setembro de 2010). Junto com a estrutura foi ofertada a proposta de definição da missão, dos princípios e valores da organização, como afirma o cooperado a seguir, quando indagado sobre o que lembrava do momento em que foram apresentadas as novas diretrizes de governança.

Pai do Entrevistado (Ex-cooperado): Deram explicação do que iam fazer.

Eles apresentaram (a Figura 8) como a estrutura da cooperativa e em cima disso acabamos fazendo grupos para começar a fazer a montagem dos princípios e valores. Pra gente, a gente tinha mais ou menos uma ideia disso já. Na cabeça assim. Na época, fizeram junto com aqueles “direitos e deveres” da empresa. Foi feito tudo em grupos entre cooperados pra expor as ideias, para expor os princípios e valores e, no meio, eles apresentaram essa estrutura pra gente. [C6]

Com o registro do planejamento dos passos no Quadro 14, pode-se apreender melhor o curso dos acontecimentos nesta ocasião.

QUADRO 14: Planejamento da reunião do dia sete de Outubro de 2010

SEQUÊNCIA	O QUE	QUEM	HORA
1. Abertura	O por que da reunião, o momento da cooperativa	Presidente	16:00
	O programa, horários e forma de trabalhar	Consultor	16:10
2. Apresentação: “É assim que o conselho vê”	Da estrutura	Conselheiro 2	16:20
	Da missão	Vice-Presidente	
3. Trabalhos em grupos mistos (5 a 7 pessoas)	A) O que esta imagem me diz? B) Que comentário quero deixar para o conselho?	Consultor	16:50
4. Coleta e leitura das contribuições	-	Consultor	17:30
5. Apresentação dos valores e princípios	“Até aqui chegamos” e pedimos contribuições dos associados”	Presidente	18:00
6. Trabalhos em grupos mistos	Tem sugestões para acrescentar: A) Algum novo valor / princípio? B) Alguma mudança? C) Tiraria algum?	Consultor	18:30
7. Questionário escalonado para preenchimento individual	-	Consultor	19:15
8. Encerramento (Comentários de finalização)	<u>Próximos passos:</u> A) O que o Conselho vai fazer com as contribuições B) Assembleia dos Associados – 02/12/2010	Presidente	19:50
9. <i>Happy hour</i>	-		20:00
10. Encaminhamento	Trabalho a partir dos resultados da reunião. Confeção da versão definitiva de Estrutura, Missão e Valores e Princípios.	Conselho Administrativo	

Fonte: Minuta da reunião do dia 20 de setembro de 2010 disponibilizado pela Cooperativa Veiling Holambra

Com este formato de evento, ao mesmo tempo que estimula o diálogo com os sócios, os conselheiros teriam a oportunidade de transmitir a mensagem associada à adoção da estrutura e mostrar aos cooperados os argumentos que reforçam a necessidade da mudança. Desta forma, percebe-se o intuito do conselho de propiciar ou, pelo menos, passar uma ideia de participação das bases na tomada decisão. Consequentemente, a extensão em que a tomada de decisão é vista como democrática pelos cooperados e a adoção não é percebida como imposta, facilita o processo decisório, com maior aceitação e consenso em torno da proposta.

A segunda sessão de apresentação do projeto de mudança ao público de cooperados, sexta etapa do processo decisório, apresentada no Quadro 13 (p.196), ocorreu no dia dois de dezembro de 2010 no formato de Assembleia Geral Extraordinária e contou com a presença de 76 cooperados (27% de um total de 281). Nesta ocasião, em geral, são apresentados para votação propostas de investimentos para o ano seguinte, o balanço das operações do ano corrente e demais projetos que tenham sido trabalhados junto aos sócios. Desde 2001, quando essa configuração do processo decisório (assembleia informativa, seguida de assembleia de votação) foi iniciada na Cooperativa Veiling Holambra, tratando-se de mudanças de porte significativo, o projeto é submetido antes à apreciação dos cooperados na Assembleia Informativa para, na assembleia seguinte, ser votada. Quando o tópico é polêmico e a necessidade de mais debate é percebida, novas assembleias informativas são marcadas.

Oportunidades de participação, proporcionadas pela cooperativa, que extrapolam o voto, são enfatizadas na literatura por Schneider (1999), que versa as assembleias gerais em cooperativas grandes e complexas. Há uma tendência de que elas se tornem cada vez mais formais e protocolares, transformando-se, com frequência, em mera homologação de decisões e políticas previamente definidas pelo pequeno grupo da direção eleita e do quadro executivo. O autor argumenta, como prevenção, que novo e mais amplo campo de participação pode ser proporcionado, conferindo ao processo decisório um caráter mais permanente.

Esforços neste sentido na Cooperativa Veiling Holambra faziam parte das pretensões do conselho administrativo com a adoção do modelo de governança corporativa na administração. Com o novo papel assumido pelo conselho, o relacionamento com o sócio passaria a ser prioridade. Atualmente, além das assembleias, os contatos têm sido realizados informalmente na própria estrutura da cooperativa, no âmbito da comunidade, nas reuniões



com grupo de produtores e nas visitas aos produtores. Estas reuniões são referidas com o propósito de fiscalização e desestímulo do descumprimento do princípio de fidelidade na entrega do total de produção. Ademais, são enfatizadas também por aumentar o contato com sócios menores, para ajudá-los a entender o papel do Veiling e seu funcionamento (Relatório da reunião estratégica 18/02/2010). Outra forma de participação que foi mencionada nas entrevistas teria o objetivo de dar voz aos cooperados que se sentem intimidados de falar na assembleia. Para estes casos a cooperativa estimula o envio de cartas com sugestões e reclamações e promove momentos de confraternização após as assembleias, como foi citado por um dos conselheiros: “Tem as assembleias, e sempre depois da assembleia tem um *happy hour*, que aí é para o povo que não gosta de falar muito na assembleia, conversar mais em rodinhas, esse tipo de coisa que eu acho válida” (CE1).

O processo de tomada de decisão na CVH pode ser conferido pela pesquisadora nas ocasiões em que colheu as observações para a pesquisa: a assembleia informativa e de votação, realizadas no dia 26 de outubro e 10 de novembro de 2011, respectivamente. Na primeira, foram apresentadas as informações de praxe, como o orçamento para o ano seguinte e o balanço gerencial do ano corrente, informações ofertadas a título de apreciação dos sócios. Além disso, havia uma questão polêmica a ser apresentada, o projeto de mudança do sistema de carrinhos (material circulante), o qual já havia sido anunciado antes como proposta de reforma a ser votada na assembleia de 10 de novembro deste ano.

A assembleia informativa transcorria normalmente quando o conselho se direcionou para a questão do sistema “dos carrinhos” apresentando três propostas A, B e C, sendo apenas a proposta “A” apoiada pelo conselho. Foram dispostos os argumentos e houve muitos questionamentos por parte dos sócios. Os conselheiros respondiam as questões ressaltando que os valores iriam alterar individualmente, mas não para o coletivo, pois continuariam com a mesma arrecadação. Em um momento da assembleia, uma cooperada se apresentou como representante informal de um grupo de pequenos cooperados e permitiu permissão para apresentar uma nova proposta resultante do estudo que haviam empreendido. Ela apresentou a proposta contrária à proposta do conselho afirmando que, com a proposta defendida por eles: “Os cooperados pequenos irão subsidiar os grandes”. Após o seu comentário outros cooperados bateram palmas (Notas de observação da Assembleia de 26/10/2011).

A experiência de observação na pesquisa é comentada neste ponto da análise com o intuito de mostrar que os cooperados são muito participativos (de fato foi percebido) e não hesitam em opor-se aos interesses manifestados pelo conselho de administração. Outro

aspecto importante dessa passagem refere-se ao grupo paralelo de estudo das propostas de decisões da cooperativa e a abertura cedida em assembleia, para que expusesse a sua visão alternativa a do grupo de direção. Como auxílio na análise, portanto, a observação não-participante permitiu compreender como os sócios exercem o seu papel no processo decisório da CVH e, conseqüentemente, possibilita a interpretação de que as assembleias, em princípio, não são cerimoniais, contrariando até mesmo a expectativa inicial da pesquisadora. No depoimento a seguir, este ponto é esclarecido, reforçando o comprometimento dos cooperados com relação à ratificação dos projetos.

Tudo dá polêmica, dá repercussão. Você esteve aí ontem, não esteve? Foi bom você ter vindo. O que aconteceu: eram umas propostas para material circulante que estavam sendo votadas, mas a maior parte não concordou, você entendeu? Então, o pessoal, hoje, hoje ninguém mais engole sapo no cooperativismo, não. Por que? Porque: - "Ah, você está aqui que nem vaquinha de presépio? Para falar "sim"?!". Não, o que está errado está errado. Se existe uma proposta boa: - "Mas, essa é a melhor? Vamos ver se essa proposta é a melhor. É melhor para quem? Para arrecadar fundos ou para o produtor?". A cooperativa trabalha para o produtor, você entendeu? [C4]

A seguir, o ex-presidente da CAPH discorre sobre a cerimonialidade presente nas assembleias de cooperativas brasileiras e contrasta com as realizadas na CVH.

Os presidentes, os conselheiros sabem muito bem disso que na assembleia não acontece nada, ninguém abre a boca e você consegue na assembleia de uma cooperativa passar tudo. Se você põe em votação que todo o mundo vai abaixar a calça, você vai conseguir. A maioria tem medo de falar, tem medo de se expor, acha que vai soar ridículo; então prefere ficar quieto e vai simplesmente atrás da maioria. É verdade.

Entrevistadora: Mas, no Veiling não.

Não, não, não, no Veiling não. Inclusive no Veiling é uma das assembleias mais ativas, mais atípicas eu diria. Lá, sim, esquento o clima. Lá a turma critica e fala e xinga, muito atuante! (Ex-presidente da CAPH)

O comportamento dos cooperados (verbal e não-verbal), observado na assembleia, demonstra quanto eles acreditam na importância de sua participação e percebem que a sua interferência influencia as decisões. É provável que isso justifique o número relativamente alto de presença nas assembleias da CVH (em média 80-90 cooperados), contrariando a média de participação em assembleias nas cooperativas brasileiras que, normalmente é baixa. Confirmando a influência dos cooperados, a votação da proposta A, de material circulante,

que iria realizar-se na assembleia de novembro, foi adiada para julho, com o intuito de estudarem melhor o assunto, de forma a tornar a proposta mais atraente. O conselheiro abaixo refere-se a este assunto:

Hoje, a gente está propondo cotas de carrinhos [Projeto “A” do Conselho]. É um projeto que foi levado em assembleia e o pessoal questionou e a gente preferiu não votar naquele momento e atendeu às perguntas. Depois apareceram mais dúvidas de mais produtores e hoje consegue... Agora a gente vai ter uma assembleia em novembro com todas essas ideias que foram apresentadas. A gente realmente viu que havia necessidade de maior estudo nisso e a gente vai apresentar novamente. É uma polêmica que foi, é... A gente não conseguiu passar na primeira fase com o produtor - talvez a gente estava um pouco adiantado em relação aos demais produtores - mas, as ideias que vieram só acrescentou. [CE6]

Quando um dos membros do Conselho foi abordado, no dia seguinte da reunião, para responder como se lidaria com a situação “dos carrinhos”, ele respondeu que ainda não estavam “prontos para votar aquilo” e que precisariam, primeiro, “amadurecer a ideia”. No final, adicionou: “Não quero que eles votem com o coração, nem com medo, mas que eles votem pensando no sistema como um todo” (Notas de pesquisa, 27/10/2011). Pode-se analisar a sua fala enquanto retórica em prol da racionalidade instrumental na tomada de decisão, ao passo que se enfatiza a retirada do componente emocional.

Outra situação recente, a decisão para alteração dos prazos de pagamentos dos clientes, contribui para ilustrar a atuação dos grupos decisores no processo decisório. Esta questão foi suscitada em muitas das entrevistas, quando se indagava sobre exemplos de como os sócios influenciam a tomada decisão. O conselho, juntamente com a equipe executiva, decidiram diminuir os prazos. Por avaliarem a decisão como de ordem administrativa, ou seja, inclusa no domínio de questões que prescindem do voto dos sócios, apenas comunicaram a resolução em assembleia; porém alguns sócios acreditavam que poderiam ser prejudicados com essa medida, em relação aos concorrentes que possuíam condições mais atraentes. Consequentemente, mediante abaixo assinado, demandaram uma AGE, para que o assunto pudesse ser votado.

Essa, na verdade, não é uma decisão que precisa passar em assembleia. Essa do prazo, não mexe com orçamento, não mexe em nada. Geralmente é mudança de estatuto, investimento, orçamento, mudança de orçamento, é..... eleição de conselho, esse tipo de coisa tem que passar em assembleia. Essa decisão [de mudança de prazo], se for ver, não é, também, decisão muito grande, né? Mudar prazo. Mas,

como houve muito descontentamento, alguns produtores fizeram um abaixo assinado convocando uma assembleia, aí o conselho teve que chamar a assembleia e aí, no fim, o conselho cedeu um pouco e aí o povo ficou satisfeito. [CE1]

No depoimento, o membro conselheiro expõe que o grupo que representa o conselho administrativo cedeu e, em consequência, foi aceita a proposta. Ceder neste caso significa que a proposta inicial foi reformulada, visando atender melhor ao grupo de reclamantes. A seguir isso é explicado com mais detalhes.

Aí o [prazo] de 21 [dias] eles realmente quiserem puxar para 14 ou pra 15, eu acho. Por que esse era muito longo, o conselho achava. O de 14 ia para 7 dias, aí passou pra 12 [depois que o conselho reviu], o que tinha 7 ficou só em 5, então ficou no meio termo do que é antigo e do novo. Então, eles puxaram aquele de 21 para baixo e o resto não puxaram muito, aí aqueles cooperados que não estavam satisfeitos... ficaram contentes. [CE1]

Estes exemplos demonstram a importância nas tomadas de decisão de respaldo democrático. A democracia assume, portanto, grande valor no processo decisório, condizente com as características de lógica de Estado do Quadro 5 (p.71), em que a participação democrática aparece como fonte de legitimidade. O comentário do Presidente da organização, neste sentido, é elucidativo: “Nós somos uma democracia e John Kennedy disse: Democracia - sistema menos ruim. Cooperativa também: sistema menos ruim”<sup>10</sup> (Notas de observação não-participante – menção sobre a questão de material circulante que gerou críticas). Neste ponto, quando se reporta aos questionamentos do grupo de pequenos cooperados, ele desejava exprimir que, embora as decisões não atendam aos interesses de todos, ainda assim, a democracia e/ ou a cooperativa é a melhor opção. Tal exposição reflete uma crença enraizada do dirigente da organização, que pode ser percebida também no excerto seguinte.

O que você viu ontem foi uma proposta não aceita, não é conflito. Isso não é conflito. Proposta não aceita: - "você quer desse jeito, mas nós não concordamos". Então sua proposta não é aceita. Então, você tem a sugestão, você tem o direito de jogar na mesa sua sugestão: - "essa é minha sugestão, essa é nossa sugestão". Você não vai opor uma sugestão sozinho, aí não vale nada. Você tem que criar um grupo de produtores que também tem aquela proposta, igual foi feito ontem, através do Altair e da Lorena [nomes fictícios dos dois cooperados representando o grupo de pequenos cooperados] que vieram com vários produtores que não concordam. Você vai jogar isso na mesa, junto com o conselho, para, através de um consenso de uma

<sup>10</sup> Uma citação semelhante é atribuída a Winston Churchill: “Democracy is the worst form of government, except all those other forms that have been tried from time to time”.

votação, prevalecer o melhor para todo mundo. Vai ser votado. Nada aqui é sem votação, eles não fazem nada em parâmetro de cooperativismo sem votação. Não tem como, porque daí você olha e não é cooperativismo, aí é uma ditadura, não é uma democracia. E não pode acontecer isso, né? Democracia, apesar de tudo, tem que funcionar assim. [C4]

No comentário anterior é possível notar ainda a ênfase no comportamento político esboçado pela necessidade de mobilizar-se – compor partidos – para obter o que deseja, condizente com característica de lógica de Estado.

Com relação à questão foco do estudo, o processo decisório de adoção da estrutura baseada no modelo de governança corporativa, os exemplos anteriores demonstram a força da assembleia na CVH. Essa constatação, aliada à verificação de que a estrutura de governança passou pelo crivo dos cooperados na assembleia (Sexta etapa no Quadro 13, p.196), é indicativa do hibridismo de lógicas institucionais no processo decisório em questão e reforça a tese de sua influência para adoção. A decisão alcançou a condição legítima na Assembleia de dezembro, quando a estrutura foi apresentada juntamente com a versão definitiva da missão, dos princípios e valores da organização, a qual incluiu as sugestões dos sócios.

O hibridismo é percebido como o mecanismo por meio do qual o grupo de conselheiros, apoiando os interesses da equipe executiva, conseguiu introduzir a prática de governança corporativa condizente com a lógica de mercado. Em outras palavras, baseando-se na participação democrática, fonte de legitimidade de lógica de Estado, o conselho obteve a aceitação de uma prática que corporifica a lógica de mercado. Todavia, a fusão de lógica de Estado com lógica de mercado, baseando a adoção de prática de governança corporativa, resultou em uma prática híbrida, onde se preservou a democracia e a participação da sociedade no processo decisório, enquanto o controle e a formalização na cooperativa foram alavancados. Em outras palavras, a forma cooperativa de processo decisório e o controle de resultados que caracteriza racionalidade de mercado foram conjugados.

A partir de 2011, passou a vigorar o modelo de governança, expresso pela Figura 8 (p.183); contudo, como os próprios membros do Conselho de Administração reconhecem, a adoção está em processo. Confirmando isso, durante a pesquisa foi possível perceber que ainda existem muitas dúvidas e algumas críticas; mas, como um dos diretores ressalta, grande passo foi dado, quando a estrutura foi formalizada:

Melhorou, melhorou muito. Eu uso isso lá quando tenho certos problemas aqui mesmo.

- “Os Senhores lembram deste desenho que os senhores aprovaram?”

- “Qual desenho? Nunca vi!”. Porque não é todo mundo que participa.

- “Então, vem aqui, eu vou mostrar pro senhor.”

- “Eu não concordo”. Então, o senhor deveria vir na próxima vez para a assembleia e falar para todo mundo que o senhor não concorda com isso e convencer os outros para mudar o desenho. [D1]

O diretor é questionado se de fato a estrutura foi votada, ao que ele responde enfaticamente:

Claro! Claro. Isso também foi votado na assembleia. É a força. É o escudo que eu uso. - “Não vem com brincadeira, não, porque isso é que foi definido”. Mais ou menos dois anos atrás foi aprovado isso. Isso é o principal, que todo mundo sabe como funciona. Que certos momentos não convém, não me interessa, é problema teu. Ou seja, é assim que funciona e deve funcionar. Eu não posso mudar. Então eu uso isso como escudo, também, exatamente! Às vezes deve dar arma para uma pessoa e quando quer dar um tiro, ele atira no próprio pé. [D1]

Na pesquisa percebeu-se que muitos cooperados não entenderam, em sua plenitude, o significado das mudanças na estrutura da cooperativa; em alguns casos, não concordam com elas. Nas entrevistas obtiveram-se menções de episódios que retratam as dificuldades, como se pode ver nos trechos selecionados.

A reação dele [cooperado], assim, a principio ele falava assim: - “mas eu posso realmente falar com o diretor? Posso ir lá?” [Insegurança] Lógico que pode, você não vai perder voz, sentir que não pode chegar lá. Não, isso não tem. Desde que seja agendado, programado não tem problema. [CE6]

[Cooperado responde com tom de indignação quando perguntado sobre as implicações para ele da adoção da prática de governança corporativa] Não me atingiu. Na verdade não me atingiu porque isso aqui tá errado, então não me atingiu. Se eles querem isso daí é problema deles, mas para mim não atingiu. Para mim é indiferente. [C1]

O cooperado é questionado neste ponto da entrevista se ele acha que, com a nova estrutura de governança representada na Figura 8 (a qual foi apresentada para ele durante a entrevista), a forma de se relacionar na cooperativa teria ficado mais organizada, se as novas regras estariam ajudando na comunicação.

Não, eu acho o contrário. Você vai falar com quem agora? Por exemplo, se eu quero hoje falar com alguém, como que eu chego nele? Então, mas eles explicaram que eles... eles explicaram que eles não tinham tempo para aquelas perguntas bobas, vamos falar assim, né? Então, justamente eles falaram assim: - “Então nós estamos aqui, aí também a gente não quer mais que você... porque nós é que temos que falar.” O presidente não gosta que venha encher os “pacote” dele, não queria que falasse com ele, não queria que falasse aqui, não queria que falasse aqui, não queria que falasse aqui... Então, sobrou o que para nós?! Entendeu? Democrático o negócio!! [C1]

As declarações acima expressam a desconfiança dos cooperados com as alterações advindas com a estrutura de governança. De outra perspectiva, o gerente comenta as dificuldades ainda existentes na definição dos fluxos de comunicação e diferenciação dos papéis de sócio-proprietário e sócio fornecedor.

Eu passei por três empresas antes vir pro Veiling. Mas, eu acho justamente por essa cultura de que, por ser cooperativa, todo mundo manda. Então, por isso que eu acho que é diferente. Numa empresa privada, isso é muito claro. Entendeu? O conceito já é claro. As pessoas estão lá, sabem por que estão lá e vão ser cobradas por isso. Aqui não, aqui é diferente. Então, eles (cooperados) acham que todo mundo pode vir bater na minha porta e me cobrar uma atitude, de um problema que teve na logística. Eu não interfiro na logística, sabe? Não tenho como atuar num departamento que não é meu. Então, assim... eles acham que em qualquer momento eles podem vir aqui, sentar na frente de qualquer pessoa e falar o que ela tem que fazer. O que é melhor pra ele naquele momento, é fazer assim, assim, assado. Entendeu? [G2]

A seguir, um dos cooperados entrevistados exprime que, apesar de a estrutura ter o objetivo de fornecer mais autonomia aos executivos, especificamente ao CEO, ainda estaria havendo muita interferência por parte do presidente nas decisões. No seu discurso percebe-se a retórica gerencial em defesa de maior controle da organização pelos gerentes, condizente com lógica de corporação. Essas afirmações foram produzidas quando se questionou a administração do CEO em relação aos objetivos dos cooperados, como se pode acompanhar a seguir

Nesse sentido um diretor terceiro, uma pessoa que não é cooperada, eu acho interessante.

Pai do Entrevistado: Interessante mesmo, deveria tomar medidas mais enérgicas. Às vezes o diretor é muito...

... Influenciado pelo presidente, também. [Quando perguntado se o CEO deveria ser mais independente]: Independente, isso!

Pai do entrevistado: Tomar decisões fora o presidente.

Se tem essa estrutura - para que tem essa estrutura? - é para se dar dinâmica e autonomia para essas pessoas. Se o diretor sempre está sendo interrompido pelo presidente, então acabou. Então, não tem essa estrutura.

[Quando perguntado a razão pela qual ele acredita ser interessante ter alguém “de fora”, que não é cooperado] Uma pessoa neutra? Eu acho que é melhor porque daí, às vezes se for um cooperado, como eu falei, pode puxar sardinha para um lado. Eu tenho essa visão, eu prefiro um terceiro. Nada impede de um cooperado ser também neutro e ser até melhor do que um terceiro também, né? [C6]

Não obstante as dificuldades inerentes ao processo de adoção, já se percebem algumas implicações dos esforços realizados para este intento.

No dia a dia eu sou um sócio, nós somos sócios... sabe? Tudo bem, eu faço parte do conselho, então, na reunião eu sou conselho, mas no dia a dia eu sou um produtor e tenho que obedecer as regras preestabelecidas. E pro cliente também, também tem que ficar claro. Ele não pode chegar e querer resolver pessoalmente ele o problema aqui dentro de funcionamento como ele acha. [CE3]

Isso, eu acho que ficou mais transparente pra eles [cooperados em geral], sabe aquela coisa de ingerência? Existia muito disso e você sabe que nós temos quase 300 produtores sócios e, então, é muito complicado se todo mundo der ordem, né? E quando você não sabe por qual caminho chegar, qualquer um serve e o resultado pode ficar totalmente comprometido. Então, se eu pensar, o que eu vejo que é latente, no meu caso, o que eu consigo visualizar, a grande mudança foi essa, sabe? E, para a empresa, isso é fundamental, principalmente, quando a gente pensa numa hierarquia dentro de uma cooperativa. [D2]

Bom, para começar a gente não... Nós não tínhamos nem missão e visão - né? - e então hoje já temos, então foi inovação, né? O contato nosso com o diretor passou a ser um pouco mais próximo. Porque eu estou falando dessa estrutura agora, porque hoje eu respondo ao diretor, então, encurtou-se o processo decisório, hoje eu consigo falar direto com o diretor. Antes, eu tinha um gerente. Então, o processo demorava um pouco. Então, assim, esse é um desejo nosso de, com essa estrutura aqui, fazer com que nós ficássemos mais perto do processo decisório. Hoje, eu consigo falar com o diretor eu não preciso falar com o gerente. (...) Então, eu vejo que os processos, hoje, estão um pouco mais soldados, né? Nós conseguimos sentar e definir coisas que, antes, existia uma distância. Então, essa estrutura eu vejo, internamente, como boa, como saudável, comparando com as outras estruturas que nós tivemos. Estabeleceu melhor os papéis, as decisões mais rápidas, né? Até os clientes um pouco mais próximos, eu percebi isso. [G1]

A oitava e última etapa do processo decisório de manutenção é realizada com a introdução e explicação da estrutura representada pela Figura 8 para os cooperados, quando se associam à organização. Da mesma forma, de acordo com o relato de alguns conselheiros, retorna-se ao assunto com frequência para garantir a adesão.

A gente está sempre voltando nesses assuntos de novo e deixamos claro para ele. Quando tem novos produtores que estão entrando na cooperativa, uma das primeiras coisas que ele recebe hoje é... esse desenho. É simples, todo mundo consegue entender, não é uma coisa nada difícil da pessoa conseguir... E o cliente hoje,



também, consegue visualizar bem isso aí, aonde que ele está posicionado e com quem que ele deve falar. [CE6]

Nas entrevistas sobressaem outras atividades realizadas pela organização com intuito de preservar, em longo prazo, a decisão sobre a estrutura de governança, como as reuniões com o Grupo de Cooperados Jovens. Estas reuniões começaram em 2011, com o intuito de dar continuidade aos valores que sustentam a atual administração da cooperativa e permitir que o processo sucessório possa encaminhar-se sem ruptura com o modelo de gestão empregado, que consideram uma conquista do atual conselho. O objetivo com essas reuniões, como pode ser notado no relato a seguir, é, também, principalmente, de prevenção contra o distanciamento dos sócios da organização. Não somente quando a organização cresce, mas com o transcorrer do tempo e das novas gerações, os sócios deixam de ter vínculo com os motivos originais de sua fundação e passam a se relacionar com ela de forma imediatista e instrumental.

Hoje nós temos um grupo de jovens cooperados que fazem um trabalho... que aí a gente faz um trabalho para realmente trazer eles mais para próximo da cooperativa. Não simplesmente usar a cooperativa: - “Ah, eu mando lá na cooperativa, a cooperativa se responsabiliza em vender”. Nós temos que entender o seguinte: Que nós fazemos, sim, parte dessa cooperativa e que todo mundo não depende só do sítio, mas da cooperativa para comercializar o seu produto e que, se todo mundo tirar a sua responsabilidade sobre a cooperativa, uma hora essa cooperativa vai seguir o mesmo caminho que todas as outras cooperativas que... Assim, a gestão fica na mão de poucos, bem afastado e ninguém quer saber. [CE4]

Pelo que os dados indicam, há empenho de preservação da cooperativa enquanto instituição, no sentido de Selznick (1941), isto é, como organização com valor próprio, com finalidades psicológicas e sociais que superam em muito o seu papel como mero instrumento técnico. Consequentemente, elementos de ideologia e tradição são tidos como 'resquícios institucionais' que, em conformidade com Dacin e Dacin (2008), possuem “importantes implicações normativas para a continuidade do passado na definição do que é considerado apropriado no presente” (p.334, *tradução nossa*). Esse processo denota uma preocupação de autopreservação, pois, ao simbolizar as aspirações da comunidade organizacional e o seu senso de identidade, as organizações adquirem maior resistência à mudança. No entanto, ao passo que se leva em conta o hibridismo de formas organizacionais como forma de incitar à mudança e à inovação, pode-se compreender o comportamento da organização, a partir de

uma visão com ênfase em dualidade, ao contrário de dualismo (FARJOUN, 2010). Em outras palavras, elementos essenciais de resistência e mudança, estabilidade e flexibilidade e preservação e inovação são tidos como interdependentes, mutuamente condicionantes e constituintes um do outro e não opostos.

Em decorrência do emprego de perspectiva de dualidade, Farjoun (2010) alega que modelos de equilíbrio pontuado, ao separarem temporalmente as tensões entre estabilidade e mudança, perdem a capacidade de apreender a qualidade simultânea destes elementos. Assim, arrisca-se, por exemplo, deixar passar despercebida a influência do hibridismo de lógicas no processo decisório da Cooperativa Veiling Holambra; foi por meio da renegociação de alguns elementos estruturais, mantendo intactos outros, que mudanças significativas puderam concretizar-se na organização. A mudança ocorre por meio dos elementos de estabilidade e não apesar deles. Portanto, a análise do caso reforça o pressuposto de dualidade na renovação de organizações em que “continuidades e compromissos internos e externos são usados como âncoras para introduzir mudanças mais drásticas” (FARJOUN, 2010, p.219).

#### 4.3.1 Fechamento do capítulo

A análise do processo decisório de forma contextualizada, levando-se em conta características históricas e político-sociais, permitiu identificar diferentes racionalidades atreladas às lógicas institucionais que tornam complexas as decisões em uma cooperativa, enquanto organização híbrida. As diferentes orientações institucionais que permeiam o campo influenciam, via orientação cognitiva dos atores, o processo decisório. Os atores interagem durante o processo decisório, de modo a defenderem as práticas que representam a sua visão de mundo e, assim, configura-se a práxis decisória na cooperativa, isto é, as atividades de fato realizadas no cotidiano da organização para a tomada de decisão. Pode-se compreender, no caso estudado, que esse processo resultou em hibridismo de formas organizacionais de governança corporativa e cooperativista. A mudança em organizações cooperativas, portanto, ao invés de ser assumida como movimento inexorável em direção a estruturas que privilegiam a racionalidade formal, é reconhecida como processo dinâmico e contestado, envolvendo decisões imersas em contexto social e político particular.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ímpeto da pesquisa consistiu em analisar o processo decisório para a adoção do modelo de governança corporativa, na estrutura de uma organização cooperativa. Como base da investigação, a abordagem de lógicas institucionais foi apresentada como avanço das pesquisas institucionalistas, assim como complementação dos estudos do processo decisório. Tendo em vista as implicações acarretadas por essa perspectiva aos estudos, em termos de situar historicamente o desenvolvimento das lógicas, foi considerado pertinente, primeiramente, contextualizar as decisões em relação à trajetória de lógicas institucionais, que se destacaram como referência para a organização. Este esforço envolveu pesquisa de eventos históricos que podem ter influenciado a disposição das lógicas institucionais que orientam a organização, como, por exemplo, o Plano Marshall que levou países europeus a direcionarem suas políticas em consonância com a proposta capitalista dos Estados Unidos. Nessa época, em que a cooperativa CAPH, idealizada no projeto de emigração como fazenda coletiva, encontrava-se em situação de crise precoce, requerendo auxílio do país natal, tal contexto foi decisivo para a primeira reestruturação de impacto na organização. O desvio com relação à orientação inicial promoveu novo vértice para o seu comportamento, o qual se impunha com normas, crenças e práticas coerentes com a lógica institucional de corporação.

Outro momento, que representou grande abalo para a organização, foi a crise na década de 1980 em um contexto nacional de alta inflação e de implantação do Plano Cruzado. A organização, que já havia se tornado uma potência econômica, ainda empenhava esforços para promover o bem-estar da comunidade e exibia um forte espírito coletivista. Contudo, os acontecimentos, nessa época, proporcionaram reavaliações na estrutura organizacional e levaram a cooperativa CAPH a reposicionar-se em face dos valores comunitários e coletivistas. Uma das consequências deste período refere-se ao emprego do sistema de leilão, no final da década, destacado como marco para a organização. O leilão representou a entrada em uma nova era de transparência, impessoalidade, profissionalismo e gestão sob a égide do mercado, das leis de oferta e demanda. Da mesma forma, é um indício do forte elo com as cooperativas da Holanda que são os principais centros de comercialização de flores do mundo. A transferência de práticas e instrumentos que se dá ao longo da história da CAPH e da CVH reflete o papel da organização de intermediária entre campos organizacionais.

Ademais, a implantação do sistema de leilão demarca o período inicial de mudança no parâmetro coletivista, assumido pelos cooperados produtores de flores, o que deixa de ser a cooperativa CAPH para ser o departamento e, mais adiante, a Unidade de flores e plantas. O departamento assumiu a comercialização dos produtos e simultaneamente começam os movimentos para desmembramento dos setores.

Os anos 1990 no Brasil, com a abertura comercial e o Plano Real, é identificada como época decisiva na história da organização estudada. No contexto mais circunscrito, o início do decênio representou a possibilidade de repasse das responsabilidades sociais da cooperativa à prefeitura, já que Holambra fora emancipada para a condição de cidade. Em meados da década, uma grande crise quase impediu a continuidade da CAPH; decisões importantes foram tomadas, refletindo a nova orientação do arranjo de lógicas institucionais. O fechamento de unidades diagnosticadas como inviáveis, com base na nova concepção de negócio, e a cisão das três unidades remanescentes para formarem novas cooperativas, isso é a demonstração mais contundente da passagem da orientação primordialmente por lógica de corporação para maior peso da lógica de mercado pelos participantes do processo decisório. A base da estratégia organizacional transita de ‘aumento de tamanho e diversificação’ para ‘aumento da eficiência das transações’.

A recém-fundada Cooperativa Veiling Holambra, imbuída por essa referência, muda-se para nova sede, com instalações modernas e com tecnologia de ponta. O novo leilão é enfatizado por possuir tecnologia superior ao que é utilizado nas cooperativas da Holanda. A forte influência da lógica de mercado é reforçada com a decisão de adotar o modelo de estrutura de governança corporativa, que representa a corporificação mais sólida na organização de práticas empresariais de organização não-cooperativa. Argumenta-se que a estrutura decisória, baseada nos modelos de governança corporativa, se apresenta como resposta para lidar com as pressões econômicas que são dirigidas à organização, de modo a torná-la mais eficiente, amenizando o comportamento político e oportunista do cooperado enquanto mantém a gestão dos diretores controlada.

Com a realização da pesquisa dos momentos descritos como críticos para a organização nas fontes bibliográficas a que se teve acesso e com o contraste das informações com a percepção dos atores participantes do processo decisório, foi possível reportar-se à primeira pergunta de pesquisa: “Quais eventos históricos são descritos como marcantes para a

organização e que decisões sucederam a estes momentos?”. Associado com esse objetivo, buscou-se responder também ao segundo objetivo específico: “Como as orientações de lógicas institucionais se apresentam nos eventos de tomada de decisão?”. O estudo permite notar que modelos, padrões estabelecidos e técnicas analíticas de mercado passaram a povoar os discursos dos membros organizacionais e a práxis decisória, com seus recursos materiais e simbólicos. Apoiando-se na concepção de tomada de decisão de Chia (1994), como ato ontológico, pôde-se observar que no decurso dos anos uma versão da realidade mais condizente com aspectos de lógica de corporação e mercado, respectivamente, emergiu das decisões na organização e passou a permear não só os discursos dos atores, mas também as atividades de tomada de decisão. As mudanças na organização condizem com o novo papel institucional, isto é, uma nova referência normativa no campo organizacional das cooperativas.

Ainda assim, a apreensão da história da cooperativa demonstrou que decisões com orientação em lógicas de natureza distinta foram tomadas, lógicas socialmente orientadas (coletivista, comunitária e de Estado) e de corporação e mercado; a nova visão de mundo não substituiu as orientações coletivista e de Estado, que também baseiam o comportamento organizacional. Assim, percebe-se que a natureza híbrida da cooperativa se manifesta duradoura, apresentando-se nos episódios decisórios da cooperativa sob a forma do entrelaçamento de princípios históricos e tradicionais de democracia, igualdade e participação com estratégias administrativas de crescimento e aumento de eficiência. Embora a noção de mercado implique, também, elementos de democracia, igualdade e participação, deve-se ter presente que estes são articulados pela competição e pela eficiência econômica, enquanto que, na lógica 'cooperativista', a sua articulação se dê com vistas à cooperação e ao compartilhamento de resultados. Portanto, por meio dos dados, é possível destacar indícios de lógica de Estado, lógicas coletivista e comunitária, concomitantemente a características de lógica de corporação e mercado.

Essa consideração do caso condiz com os pressupostos de hibridismo de D'Aunno, Sutton e Price (1991), que sugerem que as organizações, em contextos de conflito institucional, adotam práticas e crenças consistentes com características de mais de um ambiente institucional. Contudo, mais do que averiguar se a organização é híbrida ou apenas constatar o hibridismo em práticas e supor uma relação linear entre lógicas, decisões e

práticas, o propósito do trabalho é analisar as dinâmicas do processo decisório, em contexto de hibridismo de lógicas institucionais. Este seria um dos pontos que elevam a importância do presente estudo. O processo decisório diz respeito ao estágio anterior e posterior da adoção das práticas que corporificam as lógicas, fontes de conflito institucional e, neste caso, pode estar relacionado com os fatores impulsionadores do hibridismo em formas organizacionais.

Tendo-se obtido uma compreensão do contexto das decisões tomadas pela organização ao longo de sua história, focou-se mais especificamente o processo decisório de adoção da estrutura de governança corporativa. Para contemplar o terceiro objetivo específico, duas etapas foram estabelecidas: primeiro fez-se análise do que a estrutura representa na organização e como está sendo implantada para, posteriormente, aprofundar a questão propriamente do processo decisório. Por fim, cumpre responder ao último objetivo específico: “Como o hibridismo de lógicas institucionais do campo das organizações cooperativas influencia o processo decisório para adoção de princípios de governança corporativa?”.

A adoção parcial da estrutura de governança com separação da propriedade e gestão na cooperativa estudada foi confirmada, coerente com o estudo de Costa (2010). Ele identifica este como sendo o caso da maioria das cooperativas brasileiras. O relacionamento otimizado entre os proprietários e a gestão é a proposta central da governança corporativa, conforme Fontes Filho (2009); portanto o Quadro 7 (p.98) apoiou a análise da governança corporativa, apontando as condições para a clara delimitação do espaço e dos temas alocados aos proprietários e ao corpo executivo. Pode-se verificar que a condição “1” de delegação pelos proprietários do poder de contratação e demissão do agente principal de administração ao CONAD é satisfeita; porém, a condição “2” não é em sua totalidade. A segunda condição abrange duas concessões: direitos de decisão de controle e gestão ao CONAD e direitos de proposição e execução de projetos ao CEO.

Com relação à segunda condição, ambas as concessões não são plenamente realizadas na organização. A primeira é parcialmente atendida pelo fato de os cooperados abdicarem de seus direitos de controle e gestão até o limite de 600 mil reais por ano. Projetos que superem esse valor necessariamente submetem-se à deliberação da assembleia. A segunda concessão, apesar dos esforços comentados para viabilizar maior autonomia do diretor geral, ainda não é plenamente viabilizada. Percebeu-se, com base nos relatos, que ainda há resistência por parte dos cooperados de aprovar propostas que não tenham tido envolvimento dos conselheiros;

portanto, os gerentes com frequência os convidam a participar da elaboração de projetos. Neste sentido, pode-se perceber que os gerentes valem-se de táticas de cooptação que, como Oliver (1991) exprime, se direcionam para produzir efeitos de neutralização na oposição institucional e aumentar a legitimidade.

Outros aspectos importantes da análise de como a estrutura vem sendo empregada referem-se à dedicação do presidente, que é alta na CVH, e ao fato de que, aparentemente, os problemas de agência estão controlados; porém à custa de maior autonomia do CEO e da equipe executiva. Os fatos explanados ilustram a força que os sócios exercem no processo decisório e indicam quanto a assembleia é soberana, enquanto estrutura decisória. Neste sentido, pode-se dizer que a prática cooperativista se funde com a prática de governança corporativa e que a tradição permanece, enquanto novos elementos são introduzidos na organização. Portanto, a análise da estrutura adotada corroborou a pressuposição de que, em virtude do hibridismo de lógicas institucionais, a adoção da estrutura, com separação da propriedade e controle e de mecanismos de governança corporativa, se dará preservando elementos históricos e identitários do movimento cooperativista. Desta forma, o estudo reforça a defesa da abordagem de lógicas institucionais como não excludentes.

Todavia a dinâmica do processo decisório guardava elementos que necessitavam ser explorados; era preciso reportar-se à hipótese implícita no objetivo central do estudo: o hibridismo de lógicas institucionais se manifesta no processo decisório e não somente na prática adotada, resultante desse processo. Nesta etapa, elevou-se a atenção para a influência dos atores no processo decisório, de modo a perceber os detalhes sutis das dinâmicas criadas entre os grupos para “negociar” a versão da realidade, que seria introduzida com o novo padrão de governança.

Ao menos três fatores foram importantes para esclarecer o encadeamento dos fatos: (i) a pressão exercida pelos gerentes contratados para a mudança na estrutura; (ii) a autoridade emanada pelo CONAD; e (iii) o caráter não cerimonial da assembleia e da participação dos cooperados no processo decisório. Com relação ao primeiro ponto, a pressão manifestava-se pelo receio, por parte do conselho, de não conseguirem manter bons profissionais no cargo, visto que foram reportadas duas ocasiões em que os diretores, insatisfeitos com a estrutura, deixaram a administração da cooperativa. Por conta disso, um dos conselheiros teve de assumir essa posição, o que demandou dedicação na cooperativa a expensas da que era

exigida na sua empresa particular. Além do mais, foram citados vários conflitos entre cooperados e gerentes, que reforçam a insatisfação que pairava na organização.

A autoridade do CONAD é atribuída ao fato de esse ser o mesmo grupo que assumiu a direção da cooperativa na terceira crise da CAPH, época descrita como dramática. O fato de terem conseguido reerguer a organização de uma situação caótica e conduzir os trâmites para inseri-la em outro modelo de atuação, que os cooperados acreditam estar mais adequado com as novas tendências, é fortemente considerado. Neste quesito, pode-se citar ainda que os conselheiros são considerados modelos de administração de suas empresas particulares. Foi percebido nas entrevistas grande admiração por parte dos cooperados e funcionários da cooperativa, pelo fato de eles terem começado como pequeno produtor com poucos recursos e, atualmente, serem considerados empresários de “sucesso” no ramo. O terceiro fator citado foi essencial para compreender parte dos motivos por que o processo decisório ocorreu da forma descrita neste trabalho.

A preocupação de que a decisão da estrutura de governança tivesse repercussão em longo prazo, implicava considerar a soberania do sócio na organização. Em outras palavras, isso significou envolvê-lo na decisão tomada pelo conselho. Por meio do processo democrático, consubstanciá-la na Assembleia Geral, forma organizacional que historicamente representa as tradições e a ideologia cooperativista. Assim, foram dedicadas duas etapas para propor o projeto de mudanças na estrutura de governança para este público. Na primeira, percebeu-se o intuito do conselho de propiciar ou, pelo menos, passar uma ideia de participação das bases na tomada decisão. Provavelmente os acontecimentos foram organizados de modo a levar em conta que, conforme a tomada de decisão é vista como democrática pelos cooperados e a adoção não é percebida como imposta, isso facilitaria o processo decisório, com maior aceitação e consenso em torno da proposta. A segunda etapa foi deliberativa e teve a aprovação do projeto da estrutura de governança junto com os demais orçamentos e propostas de investimento apresentados.

Exemplos de situações de tomada de decisão são citados, com base na observação participante e nos relatos de entrevista, com o intuito de mostrar que os cooperados são muito participativos e não hesitam em opor-se aos interesses manifestados pelo conselho de administração. Estas experiências forneceram maior embasamento ao significado das assembleias para os membros; permitiram demonstrar a importância de respaldo democrático



nas tomadas de decisão. A democracia assume grande valor no processo decisório, condizente com as características de lógica de Estado apresentadas no Quadro 5 (p.71), cuja participação democrática aparece como fonte de legitimidade.

Essa constatação, aliada à verificação de que a estrutura de governança passou pelo crivo dos cooperados na assembleia, é indicativa do hibridismo de lógicas institucionais no processo decisório em questão e reforça a alegação de sua influência na adoção. A decisão alcançou a condição legítima na Assembleia, quando a estrutura foi votada; portanto, o hibridismo é percebido como o mecanismo, por meio do qual o grupo de conselheiros, apoiando os interesses da equipe executiva, conseguiu introduzir a prática de governança corporativa condizente com a lógica de mercado. O hibridismo apresenta-se, ademais, como tática de equilíbrio de demandas dos constituintes organizacionais em resposta às pressões ou expectativas institucionais. Por meio desta tática, relacionada na tipologia de respostas estratégicas de Oliver (1991), a organização tenta obter paridade entre os múltiplos interesses internos.

Na prática decisória o hibridismo se manifesta na interação dos atores decisores defendendo as práticas que representam a sua visão de mundo nas atividades da tomada de decisão. Os gerentes e diretores transmitem a sua visão baseada em governança de organizações não cooperativas e fazem pressão para que seja promovida na cooperativa. O conselho administrativo atua como intermediário das diferentes versões da realidade; ele propõe as mudanças, sem abrir mão do processo democrático, que assume a soberania dos membros cooperados. Dessa forma, os cooperados na base da tomada de decisão atuam no processo decisório de forma a integrar elementos tradicionais nas inovações propostas em dois momentos. Primeiramente na fase de ratificação do projeto de mudança de estrutura, que envolveu dois passos: a participação dos atores de base para que a adoção não aparentasse coercitiva e a legitimação alicerçada pelo voto em assembleia. Posteriormente, na implementação da decisão, com a adoção da estrutura de governança corporativa, dando-se apenas parcialmente.

Baseando-se na participação democrática, fonte de legitimidade de lógica de Estado, o conselho logrou a aceitação de prática que corporifica a lógica de mercado. Neste caso, a fusão de lógica de Estado com lógica de mercado, permeando a adoção de prática de governança corporativa, resultou em prática híbrida: preservou-se a democracia e a

participação da sociedade no processo decisório, enquanto o controle e a formalização na cooperativa foram alavancados. O presente estudo, portanto, apresenta-se como mais uma plataforma empírica para avançar tanto no artigo de Glynn e Lounsbury (2005) quanto o de Mars e Lounsbury (2009) sobre os variados efeitos do hibridismo de lógicas.

Como implicação teórica, o estudo contribui para chamar atenção de estudos de processo decisório para a importância de considerar o contexto sócio-histórico, os aspectos subjetivos, a interação dos níveis hierárquicos na organização e as diferentes racionalidades. Desta forma, atesta-se a contribuição da abordagem de lógicas para o campo de conhecimento do processo decisório na medida que se abre a análise para incluir tanto aspectos cognitivos quanto os elementos culturais, a racionalidade econômica junto a outras orientações historicamente enraizadas que motivam a ação. A complementação a qual se defende refere-se, também, à adoção de perspectiva histórica das decisões na qual não cabe o seu estudo isolado. Atribuições de irracionalidade nas organizações, portanto, podem ser considerados julgamentos precipitados, formulados sem o devido cuidado analítico.

Com relação às organizações híbridas ou às ditas organizações de racionalidade dupla ou múltipla, a pesquisa demonstra que a sua reestruturação merece atenção para as microdinâmicas, de forma a propiciar a compreensão contextualizada dos eventos decisórios que, com frequência, se reportam a mais de uma racionalidade. O trabalho, ademais, traz subsídios à pesquisa de governança com conhecimentos mais aprofundados das motivações, crenças e da mobilização dos atores para a sua adoção e como estes aspectos estão relacionados com lógicas institucionais de nível amplo.

Como implicação prática, o estudo pode auxiliar as organizações, para que reavaliem a aparente contradição entre práticas socialmente orientadas e voltadas para o mercado. O estudo ilustra, pelo menos com relação à participação democrática, uma das características de lógica de Estado, que pode haver convergência e fusão; e que tal combinação pode ser potencialmente benéfica à organização. O estudo contribui também para a discussão do gerenciamento em contextos de racionalidade múltipla, na medida em que chama a atenção de como lógicas diferentes podem ser corporificadas não só de forma independente, mas em comunhão em prol da organização.

De forma mais ampla, apoiando-se em Greenwood et al. (2011), o estudo importa para que se tenha melhor compreensão de modo a auxiliar os formuladores de políticas para

interpretar as forças que estão direcionando comportamentos em contextos organizacionais para, assim, contribuir para a concepção e implementação de regulações mais apropriadas.

### 5.1 Recomendações para pesquisas futuras

Sugere-se que novos estudos avancem o conhecimento em torno do hibridismo, enquanto processo e produto, em práticas. A análise de outros casos poderá ajudar a reforçar os achados desta pesquisa e desenvolver a proposição de relação entre o hibridismo no processo decisório e a adoção de práticas híbridas. Novos estudos poderão avançar nesta questão, de modo a reforçar o argumento em prol da relação de causa e, portanto, apoiar a discussão do hibridismo enquanto mecanismo social.

Outra questão, que desponta como avenida a ser seguida pelos pesquisadores, refere-se ao modo como práticas de governança, especificamente, estão sendo adotadas em cooperativas. Pesquisas com enquetes longitudinais poderão averiguar se, ao longo do tempo, em contextos de complexidade institucional, em que as organizações desenvolvem arranjos híbridos, estes arranjos se tornam institucionalizados na organização, apresentando-se como disposições incontestáveis; ou, se a tensão e contestação se manifesta contínua (RAO; KENNY, 2008). Este ponto pode ainda ser expandido ao procurar compreender, por meio de pesquisas, 'o que leva uma disposição híbrida a tornar-se institucionalizada ou continuamente contestada?'. Ademais, pode-se ampliar o escopo do estudo, para verificar o que Greenwood *et al.* (2011) descrevem como uma questão em aberto: se as variantes bem sucedidas destas novas configurações posteriormente difundem no campo organizacional e reformulam as prescrições institucionais.

No que se refere à organização estudada, confirmou-se a tendência de as organizações cooperativas se orientarem cada vez mais por lógica de mercado; porém identificaram-se elementos que comprovam que a organização ainda segue princípios condizentes com lógicas socialmente orientadas. Novas pesquisas podem ser desenvolvidas para possibilitar a investigação do percurso da organização para um comportamento ainda mais próximo de lógica de mercado e, com isso, verificar as implicações em novas dimensões organizacionais.

Uma característica de lógica de mercado inviável no Brasil para as cooperativas é a abertura de capital. Essa prática é limitada às cooperativas brasileiras pela legislação

(5.764/71); mas, em países como o Reino Unido e o Canadá já existem cooperativas que usufruem dessa estratégia de capitalização. Há uma grande discussão no Brasil para que haja mudanças na lei, fomentada por pessoas influentes como Roberto Rodrigues, primeiro presidente não europeu da Aliança Cooperativista Internacional (ACI) e atual embaixador das cooperativas da *Food and Agriculture Organization* (FAO). Contudo, por enquanto, conforme explicitado por Bialoskorski Neto (2012) as cooperativas brasileiras podem beneficiar-se da capitalização em mercado de capitais apenas indiretamente, com a criação de alianças estratégicas com empresas não-cooperativas formando *holdings*.

Isso seria um indício de mais um passo no campo organizacional de cooperativas brasileiras, em direção à lógica de mercado no elemento “lógica de investimento” e “forma organizacional” do Quadro 5 (p.71). Outros estudos poderão analisar esse movimento, investigando como as organizações se mobilizam neste sentido e se a legislação cooperativista brasileira reage a esta tendência de modo a deixar brechas, para que as organizações se tornem mais competitivas no cenário atual. Essa discussão parece promissora para compreender como as organizações, por meio da sua agência, conseguem modificar as condições que estruturam a sua ação.

Com relação às limitações do estudo, o foco nas influências de lógica institucional em nível micro e meso inviabilizou um tratamento mais sistemático com relação à estruturação do campo. Houve empenho em apontar as lógicas institucionais de nível societal que se apresentam no campo e indicar por meio da literatura que houve mudança no equilíbrio que baseava essas lógicas ao longo do tempo, contudo um estudo mais amplo poderá abordar as mudanças em nível macro com mais propriedade.

Neste sentido, mais um tema de pesquisa é sugerido. O estudo investigou a influência destas transições em uma organização que se encontra em posição intermediária em campos com fronteiras geográficas relativamente definidas: das organizações brasileiras e holandesas. Estudar como a estruturação destes campos implica na disposição de lógicas neste nível e como a posição da organização CVH no campo (enquanto intermediária) reflete-se em difusão de práticas híbridas parece ser um interessante direcionamento para seguir. Assim, pode-se tentar averiguar se as práticas de governança híbridas, tal como se apresentam na CVH, se difundem para outras organizações brasileiras, ou se elementos e dimensões comportamentais

distintos são amalgamados. Tais abordagens são uma promessa para ajudar a reportar o que Greenwood et al. (2011) coloca como um tópico ainda incerto, o qual precisaríamos aprender mais: se as variantes bem sucedidas destas novas configurações se difundem no campo organizacional e posteriormente incidem nas prescrições institucionais.

## 6 REFERÊNCIAS

- ANGROSINO, M.V.; PÉREZ, K.A.M. de. Rethinking Observation: from Method to Context. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (Orgs.) **Handbook of Qualitative Research**, 2ª Ed. London: Sage Publications, 2000, p.673-703.
- ACESSO RURAL. **Mercado brasileiro de flores e plantas ornamentais emprega mais de 190 mil**. 03/10/2011. Disponível em: <<http://www.acessorural.com.br/noticia.php?noticia=102>>. Acesso em: 07 de Dez. de 2011.
- BACHARACH, S.B; BAMBERGER, P.A.; SONNENSTUHL, W.J. **Mutual Aid and Union Renewal**: cycles of logics of action. Ithaca, New York: ILR Press/Cornell University Press, 2001. Disponível em: <http://www.ilr.cornell.edu/smithers/research/logics.html>. Acesso em: 20 de set., 2010.
- BAER, W. **Economia Brasileira**. São Paulo: Editora Nobel, 1996.
- BARNARD, C. I. **The Functions of the Executive**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.
- BAUM, J.A.C.; SINGH, J.V. Organization-environment coevolution. In: BAUM, J.A.C.; SINGH, J.V (Eds.). **Evolutionary dynamics of organizations**. New York: Oxford University Press, 1994, p. 379 - 402.
- BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: Tratado de sociologia do conhecimento. Tradução Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 1985 [original 1967].
- BERG, B.L. Historiography and oral traditions. In: **Qualitative research methods for the social sciences**. Allyn & Bacon, 4a ed. 2004. p.211-224.
- BERMÚDEZ, J. L. **Decision Theory and Rationality**. Oxford University Press, 2009. 189 p.
- BERNARDO, E.E.R. A crise no cooperativismo. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação Em Administração, 20., Angra dos Reis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1996. p.125-139.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Agronegócio cooperativo. In: BATALHA, M.O. (Org.). **Gestão agroindustrial**. 2. ed, São Paulo: Atlas, 2001. p.628-655.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Estratégias e Cooperativas Agropecuárias: um ensaio analítico. 2001. In: BRAGA, M.J.; REIS, B.S. (Orgs.). **Agronegócio Cooperativo- Reestruturação e Estratégias**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2002, p. 77-97.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Member participation and relational contracts in Agribusiness co-operatives in Brazil. **International Journal of Co-operative Management**. v.3, n.1, p.20-26, 2006.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BIALOSKORSKI NETO, S.; CHADDAD, F.R. Estrutura de Propriedade e Finanças em Cooperativas Agropecuárias: um ensaio comparativo sobre a influência do ambiente institucional no Brasil e nos Estados Unidos. **XLIII CONGRESSO DA SOBER**, Ribeirão Preto, 2005, p. 1-20.

BIJMAN, J.; DIJK, G. VAN. Corporate governance in agricultural cooperatives: a perspective from the Netherlands. **Rural cooperation in the 21<sup>st</sup> century: Lessons from the past, pathways to the future**. International Workshop held in Rehavot, Israel, 2009.

BINDER, A. For love and money: organizations' creative responses to multiple environmental logics. **Theory and Society**, v.36, p. 547-71, 2007.

Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES). Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Navegacao\\_Suplementar/Perfil/porte.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html)>. Acesso em: 21 de nov. de 2011.

BOLTANSKI, L.; THEVENOT, L. **On Justification: Economies of worth**. Princeton, NJ: Princeton University Press, [1986]1991.

BORGES, L.F.X.; SERRÃO, C.F.B. Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v.12, n.24, p.111-148, 2005.

BOXEMBAUM, E. Institutional innovation: the emergence of a proto-institution. In: **DRUID Summer Conference: Industrial dynamics, innovation and development**. Elsignore, Denmark, 2004. p. 1-44.

BROEK, J. van D. **Holambra \_Sonhos, lutas e vitórias**. História de um projeto de imigração bem sucedido. Campinas-SP, Editora Setembro, 2008.

CABANTOUS, L.; GOND, J. P.; JOHNSON-CRAMER, M. Decision theory as practice: crafting rationality in organizations. **Organization Studies**. v.31, n.11, p. 1531-1566, 2010.

CARRÈRE, M.; JOLY, I.; ROUSSELIÈRE, D. De la longévité cooperative: Une approche non-paramétrique de la dynamique des coopératives agricoles françaises. **3èmes journées de recherches en sciences sociales**. Montpellier, França, 2009.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F.; GOULART, S. A trajetória conservadora da teoria institucional. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v.39, n.4, p.849-74, 2005.

CEIA, C. **Arquétipo**. E-Dicionário de termos literários de Carlos Ceia. Disponível em: <[http://www.edtl.com.pt/index.php?option=com\\_mtree&task=viewlink&link\\_id=801&Itemid=2](http://www.edtl.com.pt/index.php?option=com_mtree&task=viewlink&link_id=801&Itemid=2)>. Acesso em: set. de 2010.

CHAKRAVARTHY, B.; WHITE, R. Strategy process: forming, implementing and changing strategies. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage Publications, 2002. p.183-205.

CHADDAD, F.R. Cooperativas no agronegócio do leite: mudanças organizacionais e estratégicas em resposta à globalização. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Universidade Federal de Lavras, v.9, n.1, p.69-78, 2007.

CHEGOU A HORA da autonomia. **Revista Setembro**, Holambra-SP, n.10, 2008. Revista comemorativa aos 60 anos de imigração holandesa para Holambra, p.64-68.

CHIA, R. Decision: a deconstructive analysis. **Journal of Management Studies**, v.31, n.6, p.781-806, 1994.

CHIA, R.; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: discovering strategy in the logic of practice. **Human Relations**. v.60, n.1, p.217-242, 2007.

COHEN, M.D.; MARCH, J.G.; OLSEN, J.P. A Garbage Can Model of Organizational Choice. **Administrative Science Quarterly**. v.17, p.1-25, 1972.

COOK, M.L. The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. **American Journal Agricultural Economy**. v.77, p.1153-59, 1995.

COOK, M.L.; TONG, L. Definitional and Classification Issues in Analyzing Cooperative Organizational Forms. In: COOK, M.L.; TOGERSON, R; SPORLENDER, T; PADBERG, D. (Eds.) **Cooperatives: Their importance in the future food and agricultural system**. The Food and Agriculture Marketing Consortium, 1997.

CO-OPERATIVES in the Netherlands. Acesso em:  
<[HTTP://WWW.COOPSEUROPE.COOP/SPIP.PHP?ARTICLE508](http://www.coopseurope.coop/spip.php?article508)>. Disponível em: 09 de Out. de 2011.

CORAIOLA, D.M.; MELLO, C.M. DE; JACOMETTI, M. A estruturação da estratégia sob a abordagem institucional: limitações e possibilidades. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 34., 2011. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011.

CORRÊA, A.C.P. **Holambra além das flores**: uma experiencia de imigração holandesa. Holambra-SP, Editora Setembro, 2011. 307p.

COSTA, D.R.M. **Propriedade e decisões de gestão em organizações cooperativas agropecuárias brasileiras**. 2010. 133 f. Tese (Doutorado)- Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV - EESP), 2010.

CPDOC. Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil. Acesso em: <http://cpdoc.fgv.br/acervo/historiaoral>. Disponível em: 1º de jan., 2011.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design**: choosing among five approaches. Thousand Oaks: Sage, 2007.

CRÚZIO, H. O. Por que as cooperativas agropecuárias e agroindustriais brasileiras estão falindo? **RAE - Revista de Administração de empresas**. v. 39, n. 2, p. 18-26. 1999.



CZARNIAWSKA, B. How to Misuse institutions and get away with it: Some reflections on Institutional Theory. In: Greenwood, R.; Oliver, C.; Sahlin, K.; Suddaby, R. (Orgs.). **Handbook of Organizational Institutionalism**. 1. ed. Sage, 2008. p 769-782.

D'AUNNO, T.; SUTTON, R.I.; PRICE, R.H. Isomorphism and external support in conflicting institutional environments: a study of drug abuse treatment units. **Academy of Management Journal**. v.14, p.636-661, 1991.

DEMERS, C. **Organizational change theories**: a synthesis. Sage Publications, 2007. 277p.

DELLHEIM, C. Business in Time: The Historian and Corporate Culture. **The Public Historian**, v.8, n.2, p.9-22, 1986.

DENIS, D.K.; MCCONNELL, J.J. International Corporate Governance. ECGI - Finance Working Paper No. 05/2003; and **Tuck-JQFA Contemporary Corporate Governance Issues II Conference**. Jan., 2003. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=320121>.

DIMAGGIO, P.J. Constructing an organizational field as a professional project: U.S. art museums, 1920-1940. In: POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P (Eds.). **The new institutionalism in organizational analyses**. Chicago: The University of Chicago Press, p.267-292, 1991.

DIMAGGIO, P.J. Culture and cognition. **Annual Review of Sociology**. v. 23, p.263-287, 1997.

DIMAGGIO, P.J. Culture and economy. In: SMELSER, N.J.; SWDBERG, R. (Eds.) **The Handbook of Economic Sociology**. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1994, p. 27-57.

DIMAGGIO, P.J. Cultural aspects of economic action and organization. In: FRIEDLAND, R.; ROBERTSON, A.F. (Eds.). **Beyond the marketplace**: rethinking economy and society. New York: Aldine de Gruyter. 1990. p.113-136.

DIMAGGIO, P.J. Interest and agency in institutional theory. In: ZUCKER, L.G. (Ed.). **Institutional patterns and organizations** – Culture and environment. Cambridge, Ballinger, p. 3-21, 1988.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v.48, p. 147-160, 1983.

DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. Introduction. In: POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P (ed). **The new institutionalism in organizational analyses**. Chicago: The University of Chicago Press, p. 1-40, 1991.

DOYLE, J. Rational decision making. In: WILSON, R.; KIEL, F. (Eds.), **The MIT Encyclopedia of the Cognitive Sciences**. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1999, p.1-8. Disponível em: <<http://www.csc.ncsu.edu/faculty/doyle/publications>>. Acesso em: 28 fev. 2011.

- EISENHARDT, K.M.; ZBARACKI, M.J. **Strategic decision making**. Strategic Management Journal. v.13, p.17-37, 1992.
- FAMA, E.F.; JENSEN, M.C. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**. v.26, n.2, p.301-325, 1983.
- FARJOUN, M. Beyond Dualism: Stability and Change as a Duality. **Academy of Management Review**, v.35, n.2, p.202-225, 2010.
- FISEMG. Federação Israelita do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <http://www.fisemg.com.br>. Acesso em: 11 de nov. 2011.
- FLEMING, L.A. **Consolidação da Lei Cooperativista**. São Paulo: ICA, 2007.131p.
- FLIGSTEIN, N.; DAUTER, L. The Sociology of Markets. **Annual Review of Sociology**. v. 33, p.105-128, 2006.
- FONTES FILHO, J.R.O Conceito e a prática de Governança corporativa. In: VENTURA, E.C.F; FONTES FILHO, J.R.; SOARES, M.M. (Coord.) **Governança corporativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Banco Central do Brasil, Brasília, 2009. p.31-49.
- FRIEDLAND, R.; ALFORD, R.R. Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions. In: POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P. (Eds.), **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991, p.232-263.
- FRONZAGLIA, T. **Porque não há separação entre propriedade e controle em uma cooperativa agroindustrial?** In: XLII Congresso Brasileiro de Economia e sociologia Rural, 2004, Cuiabá. In: anais do Congresso Brasileiro de Economia e sociologia Rural. Brasília: sober, 2004.
- GAGNON, C. **Culture Gap in Co-operatives: An Exploratory Case Study**. 2008. 80f. Monografia (Especialização em Gestão de Cooperativas) Université de Moncton, Canadá, 2008.
- GARUD, R.; VAN DE VEN, A. H. Strategic Change Processes. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.), **Handbook of Strategy and Management**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002. p. 206-231.
- GAZETA MERCANTIL. O lucro volta a perfumar Holambra- 29/04/2003. Disponível em: <<http://www.portaldoagronegocio.com.br/conteudo.php?id=5335>>. Acesso em: 28 de fev. de 2011.
- GETUP. Um exemplo cooperativo de sucesso: Mondragón- 12/01/2007. Disponível em: <<http://getupazores.blogspot.com/2007/01/um-exemplo-cooperativo-de-sucesso.html>>. Acesso em 02 de nov. De 2011.
- GIGERENZER, G. Striking a Blow for Sanity in Theories of Rationality. In: AUGIER, M.; MARCH, J. G. (Eds.). **Models of a man: Essays in memory of Herbert A. Simon**. Cambridge, MA: MIT Press., 2004, p.389-409.

GIROUX, N. **Participation and strategic decision-making in a cooperative**. Centre de gestion des cooperatives. Ecole des Hautes Etudes Commerciales. University of Montreal, 1992.

GLYNN, M.A.; LOUNSBURY, M. 'From the critics' corner: logic blending, discursive change and authenticity in a cultural production system. **Journal of management studies**, v.42, n. 5, p. 1031-1055, 2005.

GOMES, A.F.; SANTANA, W.G.P. A história oral na análise organizacional: a possível e promissora conversa entre a história e a administração. **Cadernos Ebape.br**, v.8, n.1, p.4-18, Rio de Janeiro, 2010.

GONÇALVES, S.A. **Formação e dinâmica de Campos Organizacionais**: um estudo exploratório de IES privadas de Curitiba-PR. 2006. 123 f. Tese (Doutorado)- Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

GRANOVETTER, M. Economic institutions as social constructions: a framework for analysis. **Acta Sociologica**, v. 35, p. 3-11, 1992.

GREEN JR., S.E.; BABB, M.; ALPASLAN, C.M. Institutional field dynamics and the competition between institutional logics: the role of rhetoric in the evolving control of the modern corporation. **Management Communication Quarterly**. v.22, n.1, p.40-73, 2008.

GREENWOOD, R.; HININGS, C.R. Understanding strategic change: the contribution of archetypes. **Academy of Management Review**. v.36, n.5, p.1052-81, 1993.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**. v.21, p.1022-1054, 1996,.

GREENWOOD, R.; SUDDABY, R.; HININGS, C.R.. Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. **Academy of Management Journal**. v.45, n.1, p.58-80, 2002.

GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. Introduction. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (Eds.). **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. 1. ed. Sage, 2008. p 1-46.

GREENWOOD, R.; RAYNARD, M.; KODEIH, F.; MICELOTTA, E.; LOUNSBURY, M. Institutional complexity and organizational responses. **The Academy of Management Annals**. v.5, n.1, p.317-371, 2011.

GUARIDO FILHO, E. R. **A Construção da Teoria Institucional nos Estudos Organizacionais no Brasil**: o período 1993-2007. 2008. 242 f. Tese (Doutorado)- Curso de Doutorado em Administração. Universidade Federal do Paraná, Curitiba: UFPR, 2008.

GUBA, E.G.; LINCOLN, Y.S. Competing paradigms in qualitative research. In: Denzin, N.; Lincoln, Y.S. (Eds.). **Handbook of Qualitative Research**. 1ª Ed., p.105-117, 1994.

HALAL, W.E. Central features of institutional change. In: HALAL, W.E (Ed.). **On the Horizon**: special issue on Institutional Change. v.13, n.1, 2005. p.11-19.

HALL, R. H. **Organizations**: structures, processes, and outcomes. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2004.

HATCH, M. J. **Organization theory**: modern, symbolic, and postmodern perspectives. New York: Oxford University Press, 1997.

HAUNSCHILD, P.R. Interorganizational imitation: the impact of interlocks on corporate acquisition activity. **Administrative Science Quarterly**, v.38, p.564-92, 1993.

HAVEMAN, H.A.; RAO, H. Structuring a theory of moral sentiments: Institutional and organizational coevolution in the early thrift industry. **American Journal of Sociology**. v.102, p.1606-1651, 1997.

HAVEMAN, A. H.; RAO, H. Hybrid Forms and the Evolution of Thrifts. **American Behavioral Scientist**, v. 49, p. 974-986, 2006.

HENDRY, J. Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. **Journal of Management Studies**, v.37, n.7, p. 955-976, 2000.

HININGS, C.R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of Strategic change**. Oxford: Basil Blackwell, 1988.

HININGS, C.R.; MALHOTRA, N. Change in institutional fields. In: EBNER, A.; BECK, N. **The institutions of the market**: Organizations, Social Systems and Governance. Oxford University Press, 2008, p. 106-128.

HININGS, C.R.; REAY, T.; SUDDABY, R. Dynamics in institutional fields. In: POOLE, M.S.; VAN DE VEN, A.H.(Eds.). **Handbook of organizational change**. New York: Oxford University Press, 2003.

HOLF, D.N; BINOTTO, E.; PADILHA, A.C.M. Ser competitivo sem deixar de ser cooperativo: proposta de análise sistêmica para o dilema das cooperativas. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v.11, n.1, 2009.

HOLM, P. The dynamics of institutionalization: transformation processes in Norwegian fisheries. **Administrative Science Quarterly**, v.40, n. 3, p.398-422, 1995.

HUGHES, E. The ecological aspect of institutions. **American sociological Review**, v.1, p.180-189, 1936.

Instituto Brasileiro de Geografia e estatística (IBGE). Caracterização do setor produtivo de flores e plantas ornamentais no Brasil: 1995-1996. In: **Estudos e Pesquisas**: Informação econômica II. Rio de Janeiro, 2004. Acesso em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/flores\\_e\\_plantas/flores\\_plantas.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/flores_e_plantas/flores_plantas.pdf)>. Disponível em: 12 de dez. de 2011.

IRION, J. E. **Cooperativismo e economia social**. São Paulo: STS, 1997.

JACKALL, R. **Moral Mazes**: The world of corporate managers. New York: Oxford University Press, 1988. 249 p.

JÄGER, U.; BEYES, T. Strategizing in NPOs: a case study on the practice of organizational change between social mission and economic rationale. **Voluntas**, v.21, p.82-100, 2010.

JANK, M. S. Agenda do dia para as cooperativas: no setor agropecuário, entidades têm de lidar com a concorrência acirrada e precisam rever suas regras. **Estado de São Paulo**, 18 jun. 1997. Caderno de Economia, p.6.

JANK, M. S.; NASSAR, A. M. Agribusiness e cooperativas no Mercosul. **Perspectiva Econômica**. v.30, n.91, p. 13-32, 1995.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as Practice: An Activity-Based Approach**: London, UK: Sage, 2005. 203p.

JARZABKOWSKI, P.; BOLOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**. v.60, n. 1, p.5-27, 2007.

JENSEN, M.C.; MECKLING, W.H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**. v.3, p.305-360, 1976.

JEPPERSON, R. Institutions, institutional effects, and institutionalism. In: DIMAGGIO, P. e POWELL, W. (Ed.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991, p. 143-163.

JOIA, L.A. Geração de modelos teóricos a partir de estudos de casos múltiplos: da teoria à prática. In: VIEIRA, M.M.F.; ZOUAIN, D.M. (Orgs.) **Pesquisa Qualitativa em Administração**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. p. 123-150.

JORNAL ENTREPOSTO. Mercado de flores e plantas ornamentais deve crescer até 10% neste ano. 12 de Set. de 2011. Acesso em: <<http://www.jornalentreposto.com.br/negocios/mercado/3237-mercado-de-flores-e-plantas-ornamentais-deve-crescer-ate-10-neste-ano->>. Disponível em : 07 de Dez. De 2011.

JOUTARD, P. História oral: balanço da metodologia e da produção nos últimos 25 anos. In: AMADO, J.; FERREIRA, M. de M. (Coords.). **Usos e abusos da Historia Oral**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

KALBERG, S. Max Weber's types of rationality: cornerstones for the analysis of rationalization processes in history. **American Journal of sociology**. v.85, n.5, 1980.

KIRKPATRICK, I.; ACKROYD, S. Archetype Theory and the Changing Professional Organization: A Critique and Alternative. **Organizations**. v.10, n. 4, p.731-750, 2003.

KIRSCHBAUM, C. Elementos para uma teoria organizacional intraorganizacional. **Perspectivas Contemporâneas**-Revista eletrônica de ciências sociais aplicadas. Campo Mourão. Edição especial, p.5-21, out. 2010.

KOSTOVA, T.; ROTH, K. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. **Academy of Management Journal**. v.45, n.1, p.215-233, 2002.

- KRAATZ, M.S.; BLOCK, E.S. Organizational implications of institutional pluralism. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (Orgs.). **Handbook of Organizational Institutionalism**. 1. ed. Sage, 2008, p. 243-275.
- LAMBERT, P. **La doctrina cooperativa**. Buenos Aires, INTERCOOP, 1975, 357 p.
- LANGLEY, A. Between "paralysis by analysis" and "extinction by instinct". **Sloan Management Review**. p.63-76, 1995
- LANGLEY, A.; MINTZBERG, H.; PITCHER, P.; POSADA, E.; SAINT-MACARY, J. Opening up decision making: the view from black stool. **Organization Science**. v. 6, n.3, p. 260-279, 1995.
- LANGLEY, A. Strategies for Theorizing from Process Data. **The Academy Of Management Review**. v.24, n.4, p.691-710, 1999.
- LAROCHE, H. From decision to action in organizations: decision-making as social representation. **Organization Sciences**. v.6, n.62, p. 62-75, 1995.
- LAWRENCE, T. B. Institutional strategy. **Journal of Management**, v. 25, n. 2, p.161-188, 1999.
- LECA, B.; BATTILIANA, J.; BOXENBAUM, E. Agency and Institutions: A Review of Institutional Entrepreneurship. **HBS Working Paper** Number 08-096. Published June 12, 2008.
- LEWIS, D. Radical interpretations. In: **Philosophical Papers**. vol.1. Oxford University Press, Oxford, 1983. p.108-119.
- LIMA, E.O. A Formalização Burocrática no Contexto do Ciclo de Vida Organizacional. **Revista de Negócios**, Blumenau - SC - Brasil, v. 2, n.4, p. 1-10, 1998.
- LIMA, J.C. Paradoxos do trabalho assalariado. **Tempo Social**, Revista de sociologia da USP, v.21, n.1., p. 113-132, 2009.
- LOSH, S. C. Guide 7: An introduction to less structured methods. In: **EDF 5481 Methods Of Educational Research**, Fall 2002. Disponível em: <http://mailer.fsu.edu/~slosh/MethodsGuide7.html> . Acesso em: 20 dez., 2010.
- LOUNSBURY, M. Institutional variation in the evolution of social movements: competing logics and the spread of recycling advocacy groups. In: DAVIS, G.F.; MCADAM, D.; SCOTT, W.R.; ZALD, M.N. (Eds.). **Social movements and organization theory**. Cambridge University Press, 2005, p.76-95.
- LOUNSBURY, M. A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds. **Academy of Management Journal**, v. 50, p.289-307, 2007.
- LOUNSBURY, M. Institutional rationality and practice variation: New directions in the institutional analysis of practice. **Accounting, organizations and society**. v.33, p. 349-361, 2008.

LOUNSBURY, M.; VENTRESCA, M. Social structure and organizations revisited. **Research in the sociology of organizations**. v.19, p. 1-36, 2002.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da; CRUBELLATE, J. M. Unlocking the institutionalization process: insights for an institutionalizing approach. **BAR. Brazilian Administration Review**, Brasil, v. 2, n. 1, p. 01-20, 2005.

MANSOR, A.Z. Qualitative Research Forum: limitations or delimitations? Disponível em: <<http://qualiresearch-azm.blogspot.com/2008/06/limitation-explained.html>>. Acesso em: 08 de out. de 2011.

MARCH, J.G. **Decisions and organizations**. Oxford: Basil Blackwell. 1988.

MARCH, J.G.; SIMON, H.A. **Organizations**. New York: John Wiley & Sons, 1958. 262p.

MARCH, J.G. How decisions happen in organizations. **Human-Computer Interaction**, v.6, p.95-117, 1991.

MARCH, J.G.; JOHAN, P. OLSEN. The new institutionalism: Organizational factors and political life. **American Political Science Review**. v.78, p. 734-49, 1984.

MARQUIS, C.;LOUNSBURY, M. Vive la resistance: consolidation and community-level professional counter-mobilization in U.S. banking. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 4, p. 799-820, 2007.

MARS, M.M.; LOUNSBURY, M. Raging against or with the private marketplace? Logic hybridity and eco-entrepreneurship. **Journal of Management Inquiry** – Editor's Choice. v.18, n. 1, p. 4-13, 2009.

MASON, R.O.; MCKENNEY, J.L; COPELAND, D.G. **An historical method for MIS research**: steps and assumptions. **MIS Quarterly**. v.21, n.3, p.307-320,1997.

MASY, R. C. de. **Moderna administração de empresas cooperativas agrárias**. Porto Alegre, FDRH, 1979. 297p.

MATTOS, F.A.M. Lições do capitalismo organizado: o mercado de trabalho do Pós-Guerra nos países capitalistas centrais. **Ensaios FEE**, Porto Alegre, v.18, n.1, p. 122-47, 1997. Disponível em: <<http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/viewFile/1886/2260>>. Acesso em: 10 de jan. de 2012.

MCADAM, D.; SCOTT, W.R. Organizations and movements. In: DAVIS, G.F.; MCADAM, D.; SCOTT, W.R; ZALD, M.N. (Eds.). **Social movements and organization theory**. Cambridge University Press, 2005. p. 4-41.

MELO, A. Opinião: Cooperativismo, um dos caminhos da terceira via. Disponível em: <<http://www.ufmg.br/boletim/bol1234/pag2.html>>. Acesso em: 13 de fev. 2011.

MEYER, J. W.; JEPPEPERSON, R.L. The "actors" of modern society: the cultural construction of social agency. **Sociological Theory**. v.18, p.100-120, 2000.

MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v.83, n.2, p.340-363, 1977

MIZRUCHI, M. S.; FEIN, L. C. The social construction of organizational knowledge: a study of the uses of coercive, mimetic, and normative isomorphism. **Administrative Science Quarterly**, v.44, n.4, p.653-683, 1999.

NASCIDA para a cooperação. **Revista Setembro**, Holambra-SP, n.10, 2008. Revista comemorativa aos 60 anos de imigração holandesa para Holambra, p.18-23.

NIGAM, A.; OCASIO, W. Event Attention, Environmental Sensemaking, and Change in Institutional Logics: An Inductive Analysis of the Effects of Public Attention to Clinton's Health Care Reform Initiative. **Organization Science**, v.21, n.4, p. 823-841, 2010.

NUTT, P.C. Making decision-making research matter: some issues and remedies. **Management Research Review**. v.34, n.1, p.5-17, 2011.

OCASIO W. 1997. Towards an Attention-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, 18:187-206.

OLIVER, C. The collective strategy framework: an application to competing predictions of isomorphism. **Administrative Science Quarterly**, v.33, p. 543-561, 1988.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional pressures. **Academy of Management Review**, v.16, n.1, p.145-179, 1991.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Números do Cooperativismo**. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/ramos/estatisticas.asp>. Acesso em: 28 de abr. 2011.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/principios.asp>. Acesso em: 13 de out. 2010.

PIETERSE, J.N. Globalization as hybridization. **International Sociology**. v.9, n.2, p.161-184, 1994.

RAMOS, A. G. **Administração e Contexto Brasileiro**: Esboço de uma Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1983.

RAO, H.; KENNEY, M. New forms as settlements. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY R. (Eds.). **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage, 2008, p. 352–370.

RAO, H.; MONIN, P.; DURAND, R. Institutional Change in Toqueville: Nouvelle Cuisine as an Identity Movement in French Gastronomy. **American Journal of Sociology**, v.108, n.4, p.795-843, 2003.

REAY, T.; HININGS, C.R. The recomposition of an organizational field: Health care in Alberta . **Organization Studies**, v.26, n.3, p.351-384, 2005.

REAY, T; HININGS, C. R. Managing the rivalry of competing institutional logics. **Organizations Studies**, v.30, n. 6, p.629-652, 2009.

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in cultural theorizing. **European Journal of Social Theory**. v.5, n.2, p. 243-263, 2002.



REYNOLDS, B.J. Decision making in cooperatives with diverse member interests. **United States Department of Agriculture**. Research Report 155. Washington, 1997.

RIDDER, H.; HOON, C.; MCCANDLESS, A. The theoretical contribution of case study research to the field of strategy and management. In: KETCHEN, D.; BERGH, D. (Eds.). **Research Methodology in Strategy and Management**. v.5, 2009. p.137-175.

RIETJENS, J.L.A. **Holambra: Imigração e Cooperativismo**. 2003. 85 f. Monografia (MBA) – Departamento de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo FEA USP/ Ribeirão Preto, 2003.

RIETJENS, J.L.A. Informação sobre sua monografia "Holambra: imigração cooperativismo". [online] Mensagem pessoal. 06 de fevereiro de 2012.

ROE, M. J. Political Determinants of Corporate Governance: political context, corporate impact. Harvard Law School. **John M. Olin Center for Law, Economics and Business Discussion Paper Series**. Paper 451. 2003. Disponível em: [http://lsr.nellco.org/harvard\\_olin/451](http://lsr.nellco.org/harvard_olin/451). Acesso em: 05 de jun. de 2011.

ROSSONI, L. **Governança corporativa, legitimidade e desempenho das organizações listadas na Bovespa**. 2009. 218 f. Tese (Doutorado)- Curso de Doutorado em Administração. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.

ROWLINSON, M. Historical analysis of company documents. In: CASSELL, C.; SYMON, G. (Eds.) **Qualitative Methods in Organizational Research**. London: Sage, 2004, p. 301-11.

SAMENWERKING, G. V. Nascida para a cooperação. In: **Revista Setembro**: edição comemorativa dos 60 anos de imigração holandesa, n.10, 2008.

SMALLMAN, C.; MCDONALD, G.; MUELLER, J. Prólogo: Governing the corporation - Structure, process and behaviour. **Journal of Management and Organization**. v.16, p. 194-198, 2010.

SARAIVA JÚNIOR, A. **Esquemas interpretativos e estratégias institucionais**: estudo de caso em um sistema de cooperativas de crédito. 2010. 130 f. Dissertação (Mestrado) – Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

SCHULZE, E. Estrutura do poder em cooperativas. **Perspectiva Econômica**, v.22, n.59, 1987.

SCOTT, R. W. **Institutions and Organizations**. 1ª. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

SCOTT, R. W. **Organizations**: Rational, Natural, and open systems. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

SCOTT, R.W. Institutional Theory: contributing to a theoretical research program. In: SMITH, K.G.; HITT, M.A. (Eds.). **Great minds in management**: the process of theory development. Oxford University Press, 2004. Acesso em: set., 2010. Disponível em: <http://icos.groups.si.umich.edu/Institutional%20Theory%20Oxford04.pdf>.

SCOTT, R. W. **Institutions and Organizations**: Ideas and Interests. 3<sup>a</sup>. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2008. 266p.

SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. Developments in institutional theory. In: SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. (Org.). **Institutional environments and organizations**: structural complexity and individualism. Thousand Oaks: Sage, 1994, p.1-8.

SCOTT, W. R.; RUEF, M.; MENDEL, P.J.; CARONNA, C.A. **Institutional Change and Healthcare Organizations**: From Professional Dominance to Managed Care. Chicago: University of Chicago Press, 2000.

SCHNEIDER, J.O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. São Leopoldo-RS. Editora da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 1999.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas empresas (SEBRAE). Acesso em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Disponível em: 21 de nov. de 2011.

SECCHI, D. **Extendable Rationality**: Understanding decision making in organizations. New York. Springer, 2010.

SECCHI, D. Models of Rationality and Decision Making in Organizations. **Call for Papers for the International Journal of Organization Theory & Behavior**. Disponível em: <<http://www.uwlax.edu/faculty/secchi/dsweb/CFP-IJOTB.pdf>>. Acesso em 28 fev. 2011.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 5<sup>a</sup>. Ed. São Paulo: EPU/EDUSP, 1975. 687p.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.S; COOK, F. **Research Methods in Social Relations**. KIDDLER, L. (Org.). 4a Ed. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston, 1981. p.483.

SELZNICK, P. **Leadership in Administration**. New York: Harper and Row, 1957.

SEO, M.G.; CREED, D. Institutional contradictions, praxis and institutional change: a dialectical perspective. **Academy of Management Review**, v.27, n.2, p.222-247, 2002.

SHIPILOV, A.V; GREVE, H.R; ROWLEY, T.J. When do interlocks matter? Institutional logics and the diffusion of multiple corporate governance practices. **Academy of Management Journal**, v.53, n.4, p.799-842, 2010

SILVA, S.S. da; SOUSA, A.R. de; LEITE, E.T. Conflito de Agência em Organizações Cooperativas: um Ensaio Teórico. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 13, n. 1, p. 63-76, 2011.

SIMON, H.A. **Administrative Behavior**. New York, NY: Macmillan, 1947. p. 236.

SIMON, H.A. A behavioral model of rational choice. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 69, p.99-118, 1955a.

SIMON, H.A. Recent advances in organization theory. In: Bailey (Ed.). **Research frontiers in politics and government**. 1955b, p.23-41.

SIMON, H.A. **A capacidade de decisão e de liderança**. Tradução Diógenes Machado. São Paulo: Ed. Fundo de Cultura, 1963. 76 p.

SIMON, H.A. The logic of rational decision. **The British Society for the Philosophy of Science**. v. 16, p.169-186, 1965.

SIMON, H. A. Administrative Behavior. In: **International Encyclopedia of the Social Sciences**. Macmillan Company & The free Press, 1968, p.74-79.

SIMON, H.A. Making management decisions: the role of intuition and emotion. **Academy of Management**, v.1, n.1, p. 57-64, 1987.

STAATZ, J.M. Recent development in the theory of cooperation. **Journal of Agricultural Cooperation**. v.2, p.74-95, 1987.

STAKE, R. E. Identification of the case. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.), **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994. p. 236-247.

STAKE, R.E. Case Studies. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (Orgs.) **Handbook of Qualitative Research**, 2ª Ed. London: Sage Publications, 2000, p.435-455.

STAKE, R.E. Qualitative case studies. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (Eds.). **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 3ª Ed. Thousands Oaks, CA: Sage. 2005. p.443-466.

TAYLOR, P.L. Rhetorical construction of efficiency. **Sociological Forum**. v.9, n.3, p. 459-488, 1994.

TEIXEIRA, A. **O movimento da industrialização nas economias capitalistas centrais no pós-guerra**. 1983. Dissertação- Mestrado em Economia do Instituto de Economia Industrial, UFRJ, Rio de Janeiro.

TEIXEIRA, M.G.; ALBUQUERQUE FILHO, J. B. Qualidade é interpretacionismo: Proposta de superação do possível viés contra pesquisas qualitativas em Estratégia. **Base - Revista de administração e contabilidade da Unisinos**. v.8, n.1, p.20-33, 2011.

THORNTON, P.H. The Rise of the Corporation in a Craft Industry: Conflict and Conformity in Institutional Logics. **Academy of Management Journal**. v.45, p.81-101, 2002.

THORNTON, P. H. **Markets from culture: institutional logics and organizational decisions in higher education publishing**. California: Stanford University Press, 2004.

THORNTON, P. H. The value of the classics. In: Adler, P. S. (Ed.) **The Oxford Handbook of Sociology and Organization Studies: Classical Foundations**. New York NY: Oxford University Press, 2009.

THORNTON, P. H.; JONES, C.; KURY, K. Institutional Logics and Institutional Change: Transformation in Accounting, Architecture, and Publishing. In: JONES, C.; THORNTON, P.H. (eds.) **Research in the Sociology of Organizations**, London: JAI. 2005.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W. Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990. **American Journal of Sociology**, v.105, n.3, p. 801-43, 1999.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W. Institutional Logics. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (Orgs.). **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. 1. ed. Sage, 2008. p 99-129.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. **Administrative Science Quarterly**. v.28, n.1, p.22-39, 1983.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S.R.; Hardy, C.; Nord, W. R. **Handbook de estudos organizacionais: modelos e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, p. 196-219.

TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. The conduct of strategy research. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.), **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage, 2002. p. 411-435.

TSUBOI, N.; TSURUSHIMA, H. **Introdução à história da indústria de flores e plantas ornamentais no Brasil**. Editora Lip Gráfica, Arujá-SP, 2009, 276 p.

VAUGHAN, D. Rational choice, situated action and the social control of organizations. **Law and Society Review**.v.32, n.1, p. 23-61, 1998.

VALADARES, J.H. **Estrutura e estratégia institucional: formação de campo organizacional e isomorfismo no cooperativismo de crédito rural de Minas Gerais**. 2003. 96 f. Tese (Doutorado)- Instituto de ciências humanas e sociais. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2003.

VEILING HOLAMBRA. **Cooperativa**. Acesso em: <http://www.veiling.com.br/>. Disponível em: 27 de abr., 2011.

VIEIRA, M.M.F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M.M.F.; ZOUAIN, D.M. (Orgs.) **Pesquisa Qualitativa em Administração**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. p. 13-28.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa; revisão técnica de Gabriel Cohn, 3ª edição, Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 1999 [Original de 1968], 2. volumes.

WEBER, M. **The protestant ethic and the spirit of capitalism**. Translated by Talcott Parsons. New York: Scribner's. (1930) 1958.

WEBER, R. P. **Basic content analysis**, London: Sage, 1999.

WEBER, R. The rhetoric of positivism versus interpretivism: a personal view. **MIS Quarterly**, v.28, n.1, p. Iii-xii, 2004.

WERNER, O.; SCHOEPFLE, G. M. **Systematic fieldwork**, v. 1. Foundations of ethnography and interviewing, v. 2. Ethnographic analysis and data management. Newbury Park, CA: Sage, 1987.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**. v.26, n.4, p. 613-634, 2006.

WIGMAN, G.G.J. **A arte de recomeçar**: os 60 anos da família van Mierlo no Brasil. Editora Setembro: Holambra-SP, 2010.148p.

WIJNEN, K. **Holambra, 1948-1998**: a cooperativa de agricultores e horticultores holandeses que se transformou na cidade das flores do Brasil. Fundação Holanda-Holambra, 1998. 199p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEY, M. Introduction. In: ZEY, M. **Rational Choice Theory and Organizational Theory: A Critique**. Thousand Oaks : Sage Publications. 1998, p.1-11.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração**, São Paulo, v.29, n.3, p.23-32, jul./set. 1994.

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: BRAGA, Marcelo; REIS, José Brício dos Santos (Org). **Agronegócio cooperativo**: reestruturação e estratégias. Viçosa-MG, 2002.

ZYLBERSZTAJN, D.; BIALOSKORSKY, S.; SANTOS, A. C. dos; GALAN, V. B. **Empresas cooperativas**: reestruturação e sobrevivência (Relatório Final de Pesquisa apresentado ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq). São Paulo: PENSA/FEA/USP,1999.106p.

## APÊNDICE 1: ROTEIROS DE ENTREVISTA

### Roteiro de entrevista – Conselheiros Administrativos

#### I. Introdução

A minha pesquisa tem o objetivo de retratar as mudanças na tomada de decisão e delinear o atual formato do processo decisório da organização. Eu precisarei gravar o nosso diálogo para poder analisar futuramente e, desde já, caso seja do seu interesse, comprometo-me em resguardar o nome da empresa e daqueles que participarem do estudo.

A entrevista consiste de algumas poucas questões para as quais o senhor poderá falar livremente.

#### II. Contexto

1. Conte a sua história na empresa
2. Que eventos marcantes da organização foram presenciados. Que decisões foram tomadas e Por que?

#### III. Tomada de decisão

1. Como é atualmente?
2. Sempre foi assim? Desde quando é assim?
3. Como o processo decisório de hoje é diferente do que foi no passado?
4. Como é a estrutura de poder da cooperativa? (figura no verso) Que alterações foram realizadas para que ficasse assim?
5. O que motivou as mudanças na estrutura de tomada de decisão e gestão da cooperativa?
6. Que papel exerce atualmente o:
  - Presidente da cooperativa
  - Conselho administrativo
  - CEO
  - Assembléia Geral – Cooperados
7. Em que situações os cooperados são mais atuantes na cooperativa? Se possível, indique algumas situações em que os cooperados se mobilizaram para mudar uma decisão ou sugerir uma mudança.
8. Existem opiniões diferentes com relação ao propósito da cooperativa? Como isso influencia a tomada de decisão?
9. O que significa fazer parte de uma cooperativa para o Senhor?

### **Roteiro de entrevista - Diretor Geral da Cooperativa Veiling Holambra**

As teorias econômicas indicam como apropriado para organizações, como as cooperativas, estruturas em que as decisões de gestão da organização - o controle - são separadas dos proprietários. Desta forma, os investidores se especializam em assumir os riscos do investimento e os responsáveis pelas decisões, cuidam da gestão.

No entanto, em uma cooperativa, pode-se pensar que o responsável pela gestão contratado - já que este não possui, em teoria, os mesmos interesses que os proprietários - pode direcionar as decisões para atividades que não necessariamente contribuem para o desempenho da empresa. As empresas S.A. possuem mecanismos externos de controle que as cooperativas não possuem e, portanto, alguns autores irão enfatizar a necessidade de contratos para controlar as ações dos gerentes em cooperativas e desestimular decisões que não se vinculam com os interesses coletivos. Como este controle ocorre na cooperativa Veiling? Há contratos?

Como é o processo decisório atualmente na organização?

Quem é responsável pelo que?:

- Iniciação/ proposição e implementação das decisões/ projetos
- Funções de ratificação e monitoramento das decisões (decisões de controle)

Fale a respeito:

- Dedicação do presidente nas atividades da cooperativa,
- Órgãos responsáveis pela alocação dos direitos de controle;
- Direitos exclusivos concebidos à assembleia com relação às decisões de controle;
- Direitos exclusivos do Conselho de Administração com relação às decisões de controle;
- Direitos exclusivos do Principal Executivo com relação às decisões de gestão;

Órgãos responsáveis pelas seguintes decisões:

- (a) Eleição do conselho de administração ou similar
- (b) Deliberação sobre fusão da sociedade
- (c) Contratação do responsável pela gestão
- (d) Definição dos projetos de investimento
- (e) Contratação dos níveis gerenciais intermediários
- (f) Deliberação sobre método de custo e precificação
- (g) Definição do tamanho do portfólio da cooperativa
- (h) Definição da remuneração do principal responsável pela gestão da cooperativa
- (i) Proposição de projetos para abertura de novas filiais
- (j) Execução dos projetos aprovados para aumentar a produtividade da cooperativa.

**Roteiro de entrevista – Cooperado da Cooperativa Veiling Holambra**

1. Conte a sua história como cooperado da cooperativa Veiling.
2. Que mudanças que o senhor presenciou na cooperativa. Como você percebe que estas mudanças o afetaram?
3. A tomada de decisão na cooperativa é democrática? Como é o processo decisório na Veiling?
4. Você acredita que pode influenciar e que tem influenciado as decisões da cooperativa?
5. Há abertura para críticas à gestão da cooperativa?
6. Como é a sua participação no processo de tomada de decisão na cooperativa? Você costuma questionar as propostas que são apresentadas em assembleia ou propor sugestões que podem melhorar a gestão? Como é que se procede para isso?
7. De que forma a cooperativa incentiva/ estimula a participação do cooperado?
8. A gestão do conselho administrativo tem de fato refletido o interesse coletivo?
9. Existe algum tipo de conflito entre os cooperados e o diretor geral? E entre o Conselho e diretor geral?
10. Como o cooperado se relaciona com o conselho administrativo e com o diretor geral?
11. Para o senhor o que é um bom diretor geral?
12. Como os interesses de grupos diferentes são trabalhados na organização?
13. Teve uma vez que foi proposta em assembleia a diminuição dos prazos de clientes para pagamento na cooperativa. Parece que isso foi algo bastante polêmico. O senhor pode me explicar o que aconteceu nesta ocasião?
14. O presidente me mostrou esta figura que representa a atual estrutura de gestão da cooperativa. Você lembra de já ter visto esta figura?
  - O que falaram?
  - O que isso implicou para você?
  - Você concorda? Por quê?
15. Houve modificações das regras de participação dos cooperados na gestão da cooperativa? De que forma estas modificações foram apresentadas aos cooperados? Como impactaram as assembleias?
16. Na história da cooperativa, houve momentos em que a gestão da cooperativa esteve mais a cargo dos diretores? Como foi isso? Há possibilidade de isso acontecer hoje em dia? Por que?
17. O que significa ser cooperado para você? = Como produtor, como seria sem a cooperativa?



## APÊNDICE 2: ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO

### Assembléia Informativa e deliberativa: Cooperativa Veiling Holambra

Descrição:

- Espaço físico

---

---

---

---

---

- Pessoas

Aparência: \_\_\_\_\_

Modo de agir/ falar: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

- Posição

Cooperados \_\_\_\_\_

Conselho Administrativo \_\_\_\_\_

Diretores \_\_\_\_\_

funcionários \_\_\_\_\_

Pesquisadora \_\_\_\_\_

- O “Clima” entre as pessoas

---

---

- A organização do evento

Controle na entrada? \_\_\_\_\_

Auxílio de funcionários? \_\_\_\_\_

Lugares pré-fixados? \_\_\_\_\_

Outros: \_\_\_\_\_

- O Evento:

Principais assuntos apresentados: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

O que ocorre/ reação: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

Atividades gerais e comportamentos (verbal e ã-verbal) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

- Reconstrução de diálogos - gestos, depoimentos, frases.

---

---

---

---

... (verso)

- Meus comportamentos:

Minhas ações e conversas \_\_\_\_\_

---

---

---

Meus pensamentos \_\_\_\_\_

---

---

... (verso)

Reflexão:

- Reflexões analíticas - o que está sendo aprendido

---

---

---

---

---

- Reflexões metodológicas - procedimentos e estratégias metodológicas

---

---

---

---

- Dilemas éticos e conflitos - relacionamento/conflitos entre a responsabilidade profissional do pesquisador e o compromisso com os sujeitos

---

---

---

---

---

- Mudança na perspectiva do observador - expectativas, opiniões, preconceitos e decepções do observador e sua evolução durante o estudo.

---

---

---

---

---

- Esclarecimentos necessários - esclarecer aspectos que parecem confusos, elementos que necessitam de maior exploração.

---

---

---

---

## APÊNDICE 3: CATEGORIAS ATLAS TI

Code-Filter: All

---

HU: Tese\_Maisa v8b  
 File: [C:\atlas\_ti\analise\_documental\entrevistas\_ao\_abrir\Tese\_Maisa v8b.hpr5]  
 Edited by: Super  
 Date/Time: 21/04/12 18:31:48

---

A cisão  
 A Tomada de Decisão no passado  
 Alterações no comportamento da organização pós 1995  
 Antes da transição  
 Assembleia de Março  
 Benefício para a comunidade  
 Burocratização  
 CAPH - como era no início  
 CAPH - Década de 1990  
 Causas internas Crise 1995  
 CEASA  
 Coletivismo  
 Colônia de Holambra  
 Comentário para análise de LI  
 Como começou a fazer parte da gerência da cooperativa  
 Confiança  
 Conselho fiscal  
 Contexto 1995  
 Controle  
 Coop diversificada  
 Cooperação versus competição  
 Cooperativa como um banco  
 Cooperativa Veiling como instituição  
 Cooperativismo - mudança de sentido  
 Cooperativismo - o que é  
 Cooperflora  
 Crescimento da Cooperativa  
 Crise 1995  
 Crise de 1986  
 Critério para escolha do CEO  
 Critério para escolha do conselheiro  
 Critérios para avaliar aceitação na assembleia  
 Cultura holandesa  
 Dado importante  
 Data importante  
 decisão na unidade de negócio  
 Decisão de material circulante  
 Decisões enviesadas  
 Desconfiança  
 Desdobramentos da quebra para os cooperados  
 Desligamento da cooperativa  
 Dificuldade de adotar a nova estrutura de governança  
 Dificuldade na tomada de decisão  
 Dificuldades para reerguer a "cooperativa"

Distribuição de sobras  
 Envolvimento com a doutrina cooperativista  
 Era uma confusão total de papé..  
 Especialização  
 Espírito cooperativista  
 Estabelecimento de normas  
 Estrutura de governança corporativa  
 Estrutura de Governança s/ Sep Prop e Contr  
 Exemplo de conflito de opiniões entre cooperados  
 Exemplo de uma situação de decisão  
 Época em que chegou ao Brasil  
 Época que começou a ser conselheiro  
 Época que entrou na cooperativa Veiling  
 Falta de profissionalismo  
 Formação  
 Formalização  
 História da Coop Veiling  
 identificação com o meio rural  
 Igualdade  
 Impessoalidade nas relações  
 implicação da adoção da nova estrutura para os executivos  
 Implicação da adoção da nova estrutura para sócios  
 Implicação da adoção da nova estrutura para o conselho  
 Interferência na tomada de decisão  
 Liderança para outras cooperativas  
 Mais abertura da cooperativa  
 Margem de tolerância para extrapolar valores acordados  
 Mercado de flor  
 Motivação para a adoção de estrutura de governança  
 Mudança PD CAPH > CVH  
 Mudança PD 2001  
 Mudança PD de 2001 até 2006  
 Mudança PD em 2005-06  
 O que é significa ser cooperado  
 O Veiling não vende, na minha ..  
 Oportunidades de maior participação do sócio  
 Organograma da coop  
 Padronização  
 Papéis no processo decisório  
 Pilar 1: Fidelidade  
 Pilar 2: Garantias para o cooperado (segurança)  
 Pilar 3: Centralização dos produtos  
 Política na cooperativa  
 Processo de entrada como cooperado  
 Processo de participação do cooperado  
 Processo Decisório 1995 - falência da CAPH  
 Processo decisório atual  
 Processo decisório na unidade de negócio  
 Processo Decisório para adoção da estrutura  
 Processo sucessório  
 Profissionalização  
 Questão Clientes  
 Questão exportação  
 Questão Fornecedor não-cooperado  
 Questão grande x pequenos produtores  
 Questão: Grupos de interesses

**Regularidade na oferta**  
**Relacionamento com a Holanda**  
**Relação do cooperado com a cooperativa**  
**Remuneração do conselho**  
**Remuneração dos empregados**  
**Separação da propriedade e controle**  
**Sistema atacadista distribuidor**  
**Sistema Veiling**  
**Situações conflituosas na coop**  
**Sobre a renovação do conselho**  
**Sobre o foco em clientes**  
**Tomadores de decisão não tinham isenção**  
**Tradição cooperativista holandesa**  
**Tradição familiar na CVH**  
**Transparência**  
**Valor sobre como uma cooperativa deveria ser**  
**Visão de futuro**

## ANEXO 1: FOTOS UTILIZADAS NA ANÁLISE DOCUMENTAL

### Crescimento da Cooperativa CAPH



*Ilustração 1: Foto tirada nos anos 1980*



*Ilustração 2: Foto tirada em 1997*

Momentos históricos da Cooperativa: progressão do sistema Veiling



*Ilustração 3: Primeiro leilão da CAPH-Flores verbal*



*Ilustração 4: Primeiro leilão da CAPH-Flores*

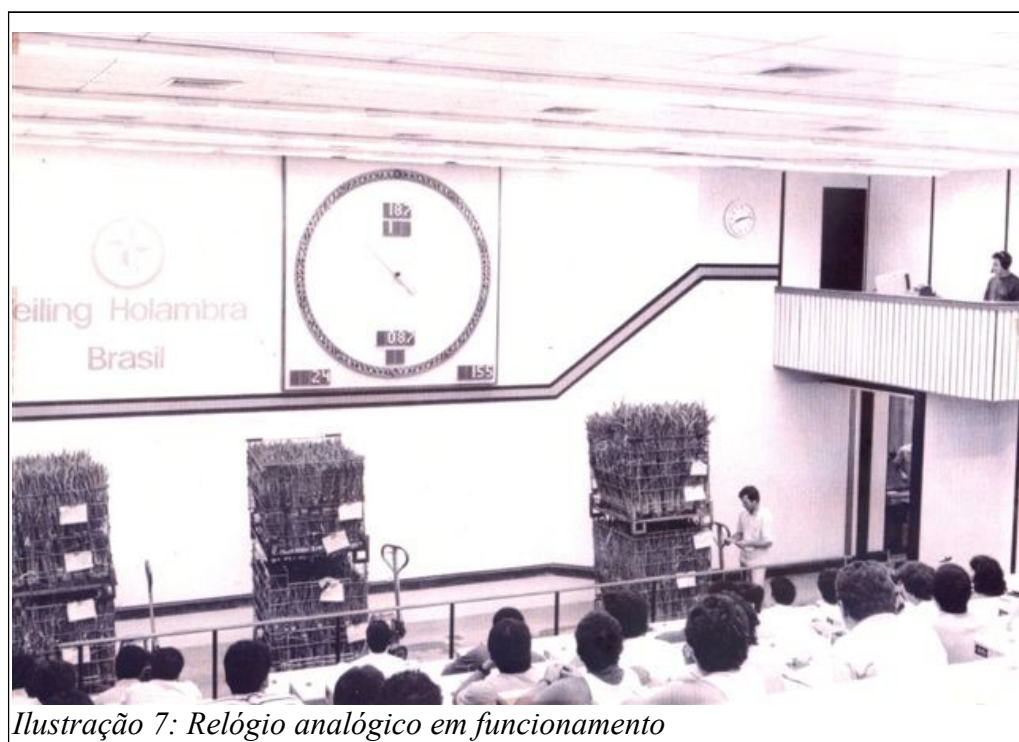


*Ilustração 5: Aperfeiçoamento do leilão com lâmpadas*





*Ilustração 6: Tribuna com relógio analógico*



*Ilustração 7: Relógio analógico em funcionamento*



*Ilustração 8: Primeiro relógio digital em funcionamento*



*Ilustração 9: Tribuna com relógio digital*





*Ilustração 10: Relógio mais novo que está atualmente em uso na CVH*



*Ilustração 11: Novo Prédio Veiling Holambra em área total 10 vezes maior que o antigo terreno*

